



Вісник Дніпровської академії неперервної освіти

Dnipro Academy of Continuing Education Herald

Серія:
Публічне управління
та адміністрування

Series: Public Management and Administration

2/2024

ISSN 2786-698X (Print)
ISSN 2786-6998 (Online)





ISSN 2786-6998 (Online)
ISSN 2786-698X (Print)

Вісник
Дніпровської
академії
неперервної
освіти

Dnipro
Academy
of Continuing
Education
Herald

Серія:
Публічне
управління та
адміністрування

Series:
Public Management
and Administration

2/2024



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (7) 2024 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2>

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, підприємств, організацій, установ тощо несуть автори статей.

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакційної колегії.

Редакція може не поділяти думку авторів.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (7) 2024**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2>

The authors are responsible for the accuracy of facts, quotations, proper names, geographical names, enterprises, organizations, institutions and other information.

Republications and translations are allowed only with the consent of the author and the editorial board.

The editors may not share the opinion of the authors.



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**
**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (7) 2024 рік**

«Вісник Дніпровської академії неперервної освіти»
є науково-виробничим виданням

Свідоцтво про державну реєстрацію
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021,
протокол № 6 від 15.02.2024.
Видається з грудня 2021 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових
видань України категорії «Б» в галузі науки –
державне управління, спеціальність – 281, (наказ
Міністерства освіти і науки України від 27.04.2023
№ 491).

Засновник:

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська
академія неперервної освіти» Дніпропетровської
обласної ради»

Схвалено Вченою радою Комунального закладу
вищої освіти «Дніпровська академія неперервної
освіти» Дніпропетровської обласної ради» –
протокол № 4 від 11.12.2024

Сайт Вісника Дніпровської академії неперервної
освіти: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Вебсторінка «Публічне управління та адміністру-
вання»: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Адреса редакції: 49006, Україна, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70, каб. 204

Контактний телефон: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Редакція

Головний редактор – Наталія Шевченко, д-р.
наук держ. упр., проф.

Заступник головного редактора – Майя Хитько,
канд. наук держ. упр., доц.

Відповідальний секретар – Юлія Ліснєвська,
канд. політ. наук, доц.

Коректор англійської мови – Тетяна Богатирьова

Адміністратор сайту – Андрій Скоробогатов

Дизайнер-верстальник – Надія Антоненко

Дизайнер обкладинки – Тетяна Тухтарова

Редакційна колегія

Сиченко Віктор, д-р. наук держ. упр., проф.

Романенко Катерина, д-р. наук держ. упр., проф.

Рибкіна Світлана, доктор філософії, доц.

Пугач Андрій, д-р. наук держ. упр., проф.

Мареніченко Валерій, канд. наук держ. упр., доц.

Шевченко Олександр, д-р. наук держ. упр., проф.

Lucyna Witek, Dr hab. prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., ass. prof.



**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management
and Administration»
№ 2 (7) 2024**

«Dnipro Academy of Continuing Education Herald»
science and production publication

Certificate of state registration
Series KV № 25052-14992R from 19.11.2021,
Protocol № 6 from 15.02.2024
Published since December 2021.

The journal is included in the List of scientific
professional editions of Ukraine of category «B»
in the field of «Public Management» specialty –
281 according to the order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine of 27.04.2023 № 491.

Founder:

Communal Institution of Higher Education «Dnipro
Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk
Regional Council»

Approved by the Academic Council of Communal
Institution of Higher Education «Dnipro Academy
of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional
Council» – Protocol № 4 from 11.12.2024

Website of Dnipro Academy of Continuing Education
Herald: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Editorial office address: office 204, 70,
Volodymyr Antonovych St., Dnipro, Ukraine, 49006

Contact phone number: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Editorial office

Editor in Chief – Nataliia Shevchenko, Dr Sc.
(Publ. Adm.), Prof.

Deputy editor – Maiya Khitko, PhD (Publ. Adm.),
Ass. Prof.

Executive Secretary – Yuliia Lisnievska, PhD (Polit.),
Ass. Prof.

Corrector English language – Tetiana Bohatyrova

Website administrator – Andrii Skorobohatov

Layout designer – Nadiia Antonenko

Cover design – Tetiana Tukhtarova

Editorial board

Sychenko Viktor, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Romanenko Kateryna, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Rybkina Svitlana, PhD, Ass. Prof

Pugach Andriy, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Marenichenko Valerii, PhD (Publ. Adm.). Ass. Prof.

Shevchenko Olexandr, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Witek Lucyna, Dr hab., Prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., Ass. Prof.

Зміст

Сиченко Віктор
Вітання із 85-річчям від дня створення Дніпровської академії неперервної освіти
С. 6

Теорія та історія публічного управління

Романенко Катерина, Ісаєва Софія
Роль стратегічного управління у трансформації соціальної сфери як механізму публічного управління
С. 8

Шевченко Наталія
Еволюція основних концепцій публічного управління
С. 15

Шевченко Олександр
Класичні та сучасні підходи до аналізу державної політики
С. 22

Механізми публічного управління

Мареніченко Валерій, Підлепян Наталія
Концепти механізму публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйвера розвитку економіки та людського потенціалу
С. 29

Казаків Геннадій
Державна політика у сфері музичної індустрії: досвід Швеції
С. 36

Пантілеєнко Катерина
Формування гендерної рівності у публічному управлінні
С. 44

Рибкіна Світлана, Чумак Ігор
Функціонування механізмів публічного управління в процесі комплектування збройних сил України
С. 52

Місьцеве самоврядування

Кулик Андрій
Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення національної безпеки
С. 59

Волкова Наталія
Забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану
С. 66

Публічне управління в галузі освіти

Животова Світлана
Управління якістю професійної підготовки фахівців у дуальній системі освіти: педагогічні засади
С. 72

Лісневська Юлія
Формування іміджу сучасного педагога як чинник підвищення ефективності публічного управління в освіті
С. 82

Радовська Лідія
Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану
С. 91

Шипіцина Євгенія
Реформування публічного управління загальною середньою освітою в посткомуністичних країнах ЄС
С. 98

Публічне управління в умовах цифровізації

Пизюк Дмитро
Методи та інструменти оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації
С. 105

Contents

Sychenko Viktor
Congratulations on the 85th anniversary of Dnipro Academy of Continuing Education
P. 6

Theory and History of Public Administration

Romanenko Kateryna, Isaieva Sofia
Role of Strategic Management in the Transformation of the Social Sphere as a Mechanism of Public Administration
P. 8

Shevchenko Nataliia
Evolution of the Basic Concepts of Public Administration
P. 15

Shevchenko Oleksandr
Classical and Modern Approaches to Public Policy Analysis
P. 22

Mechanisms of Public Administration

Marenichenko Valerii, Pidlepian Nataliia
Concepts of the Mechanism of Public Management of Small and Medium-sized Enterprises as a Driver of Economic and Human Potential Development
P. 29

Kazakov Hennadii
Public Policy in the Sphere of the Music Industry: the Sweden Experience
P. 36

Pantileienko Kateryna
Formation of Gender Equality in Public Administration
P. 44

Rybkina Svitlana, Chumak Ihor
Functioning of Public Administration Mechanisms in the Process of Manning the Armed Forces of Ukraine
P. 52

Local Self-government

Kulyk Andrii
Resilience of Territorial Communities as a Factor in Strengthening National Security
P. 59

Volkova Nataliia
Ensuring the Financial Viability of Communities Under Martial Law
P. 66

Public Administration in the Field of Education

Zhyvotova Svitlana
Quality Management of Professional Training of Specialists in the Dual Education System: Pedagogical Principles
P. 72

Lisnievska Yuliia
Formation of the Image of a Modern Teacher as a Factor in Increasing the Effectiveness of Public Administration in Education
P. 82

Radovska Lidiia
Public Administration Methods to Ensure the Stability of the Quality of Education Under Martial Law
P. 91

Shypitsyna Yevheniia
Reforming the Public Administration of General Secondary Education in Post-communist EU Countries
P. 98

Public administration in the context of digitalization

Pyzyuk Dmytro
Methods and Tools for Assessing Organisational Culture in Public Authorities in the Context of Digitalisation
P. 105

Вельмишановні колеги, освітянська спільното!

Щиро вітаю Вас із видатною подією – 85-річчям від дня створення Дніпровської академії неперервної освіти.

За ці роки, попри кардинальні зміни суспільно-політичного та економічного ладу, реформи й реорганізації системи освіти, колектив комунального закладу вищої освіти «Дніпровської академії неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» гідно виконував свою місію: забезпечував високоякісне підвищення кваліфікації педагогів області. За 85 років фахову перепідготовку пройшли понад 650 тисяч висококваліфікованих фахівців.

На сьогодні до складу КЗВО «ДАНО» ДОР» входять 2 навчально-наукові інститути, Дніпровський фаховий педагогічний коледж, потужний методичний центр. Науково-педагогічний склад Академії налічує 12 докторів наук і 76 кандидатів наук.

Науковці ДАНО підготували, провели та взяли участь у понад 230 міжнародних та всеукраїнських конференціях, семінарах, круглих столах; організували та взяли участь у майже 280 обласних заходах.

За результатами наукової роботи опубліковано статті в міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS, статті у фахових виданнях, опубліковано тези участі в міжнародних, всеукраїнських конференціях тощо. З 2022 року на базі Академії створено й систематично виходить друком «Вісник Дніпровської академії неперервної освіти» за серіями «Публічне управління та адміністрування» і «Філософія. Педагогіка».

Наша дружна освітянська родина впевнено дивиться у майбутнє, готова до нових звершень і перемог.

Зараз, коли наші військові зійшлися у жорстокій боротьбі за незалежність нашої країни з безжальним ворогом, освітяни ретельно виконують свій головний обов'язок – виховують підрастаюче покоління розумним, високоосвіченим, у душі патріотизму, любові та поваги до рідної землі.

У пам'ятний день ювілею хочу запевнити педагогічну спільноту, що наш колектив ніколи не полишать молодість душі, твердість духу, нестримність у науковому пошуку, далекоглядність у задумах і запровадження новітніх досягнень світової науки у справі підготовки висококваліфікованих освітянських кадрів.

З повагою

ректор комунального закладу вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»,

доктор наук з державного управління, професор,

заслужений працівник освіти України

Віктор СИЧЕНКО



Dear colleagues, educational community!

I sincerely congratulate you on the outstanding event – the 85th anniversary of Dnipro Academy of Continuing Education.

Over the years, despite the dramatic changes in the socio-political and economic system, reforms and reorganization of the education system, the staff of Dnipro Academy of Continuing Education of the Dnipropetrovsk Regional Council has been fulfilling its mission with dignity: providing high-quality professional development for teachers in the region. Over 85 years, more than 650 thousand highly qualified specialists have undergone professional retraining.

Today, Dnipro Academy of Continuing Education of the Dnipropetrovsk Regional Council includes 2 educational and research institutes, the Dnipro Professional Pedagogical College, and the professional methodological center. The scientific and pedagogical staff of the Academy includes 12 Doctors of Sciences and 76 Candidates of Sciences.

The scientists of Dnipro Academy of Continuing Education of the Dnipropetrovsk Regional Council have prepared, held and participated in more than 230 international and national conferences, seminars, and plenaries; organized and participated in nearly 280 regional events.

Based on the results of scientific work, articles have been published in the international scientometric databases Scopus and WoS, articles in professional journals, abstracts of participation in international and national conferences, etc. Since 2022, the Academy has been publishing the «Dnipro Academy of Continuing Education Herald» in the series «Public Administration and Management» and «Philosophy. Pedagogy».

Our friendly educational family looks confidently to the future, ready for new achievements and victories.

Now, when our military forces are engaged in a fierce struggle for the independence of our country against a ruthless enemy, educators are carefully fulfilling their main duty – bringing up the younger generation to be intelligent, highly educated, in the spirit of patriotism, love and respect for their native land.

On this memorable day of the anniversary, I want to assure the teaching community that our team will never leave the youthfulness of our souls, firmness of spirit, irrepressibility in scientific research, foresight in our plans and implementation of the latest achievements of world science in the training of highly qualified educational personnel.

Sincerely yours

**Rector of Dnipro Academy of Continuing Education
of the Dnipropetrovsk Regional Council,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honored Worker of Education of Ukraine
Viktor SYCHENKO**

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

Роль стратегічного управління у трансформації соціальної сфери як механізму публічного управління

ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE TRANSFORMATION OF THE SOCIAL SPHERE AS A MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION

РОМАНЕНКО Катерина – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

ІСАЄВА Софія – аспірант кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-1387-5258>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-2>

ROMANENKO Kateryna – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

ISAIIEVA Sofia – PhD student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. Аналіз вітчизняних джерел дав змогу визначити концептуальні засади дослідження стратегічного планування у соціальній сфері як ключового механізму публічного управління. Поглиблений розгляд концепту механізму публічного управління як основного поняття аналізу дозволив інтерпретувати стратегічне планування розвитку соціальної сфери як багатоконпонентний та складно структурований інструмент управління, що використовується органами державної влади та місцевого самоврядування. Цей інструмент охоплює широкий спектр елементів: від процесу цілепокладання публічно-управлінської діяльності, аналізу об'єкта управління та методів впливу до визначення необхідних ресурсів для розвитку і шляхів їх оптимального використання у процесі управління. Окрім того, стратегічне планування було обґрунтовано як системний механізм публічного управління, що забезпечує послідовність, інтегрованість і синергетичний ефект від поєднання різних складових державної політики у соціальній сфері. На основі визначення стратегічних цілей розвитку соціальної сфери цей механізм сприяє формуванню узгодженої, упорядкованої та довгострокової моделі регулювання, яка реалізується через діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Таким чином, стратегічне планування розвитку соціальної сфери можна визначити як цілісну систему інтеграції всіх компонентів державної політики у цій сфері. Це інтегрування ґрунтується на визначенні пріоритетних напрямів і стратегічних завдань, що забезпечують гармонійний розвиток соціальної сфери у відповідності з державними цілями. У процесі цього планування формується чітка система заходів, спрямованих на створення оптимальних умов для задоволення соціальних потреб населення та забезпечення стійкого розвитку суспільства загалом. Зрештою, цей механізм сприяє підвищенню ефективності управління соціальною

сферою, зокрема через забезпечення координації між різними рівнями управління, раціональне використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів у процес стратегічного управління.

Ключові слова: публічне управління, соціальна сфера, інновації, концепція, методологія, стратегічне планування, механізм управління

Summary. *The analysis of domestic sources has provided a basis for defining the conceptual foundations of strategic planning in the social sphere as a pivotal mechanism of public administration. This analysis underscores the significance of the public administration mechanism as a core concept for understanding and examining the phenomenon. By adopting this perspective, strategic planning for the development of the social sphere is interpreted as a multifaceted and intricately structured management tool employed by public authorities and local self-government bodies. This tool encompasses a range of critical elements, including the process of goal-setting in public administration activities, thorough analysis of the management object and the methods used to exert public administration impacts, identification and allocation of resources necessary for the development of the management object, and the establishment of effective pathways for utilizing these resources within the development management process. The study substantiates that strategic planning belongs to the category of systemic mechanisms within public administration, serving as a framework for organizing and optimizing governance processes. Its systemic nature allows for the integration and alignment of various elements of governance, ensuring coherence across policies and actions. Accordingly, strategic planning in the social sphere as a mechanism of public administration is conceptualized as a comprehensive and cohesive system. This system integrates all components of State policy in the social sphere, grounded in the definition of long-term strategic goals that guide its development. By doing so, it fosters consistency, coherence, and orderliness in the regulatory and developmental activities of public authorities and local self-government bodies. Furthermore, this approach ensures the alignment of short-term actions with long-term objectives, enabling a stable and structured regulatory influence on the social sphere. Such influence is directed toward achieving the State's strategic vision for social development, addressing the dynamic needs of society, and promoting equitable resource distribution. Through its holistic and integrated approach, strategic planning facilitates the harmonization of diverse policy areas, maximizes the efficient use of resources, and encourages the adoption of innovative governance practices. In essence, it acts as a strategic compass, guiding public administration efforts to enhance the well-being of citizens and foster sustainable societal progress over the long term.*

Key words: public administration, social sphere, innovation, concept, methodology, strategic planning, management mechanism

Вступ. Соціальна сфера є найбільш відчутною у життєдіяльності суспільства. Для успішної її трансформації в умовах модернізації українського суспільства необхідно здійснювати модернізаційні реформи інноваційного характеру, виходячи з потреби інтеграції до європейського соціокультурного простору. В умовах сучасного інформаційного суспільства загострюються проблеми якості людського капіталу і його конкурентоспроможності для забезпечення соціальної безпеки країни. Перед наукою публічного управління постає актуальне завдання вивчення концептуальних основ стратегічного планування розвитку соціальної сфери і цілей та методів регулюючої діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування в сфері соціального розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням трансформації соціальної сфери як об'єкта науки публічного управління присвячені праці цілого ряду українських науковців. Такі вітчизняні фахівці як Бакуменко В. Д., Братаніч Б. В., Дегтяр О. А., Кінаш І. П., Кучин С. П., Лутай Л. А., Махортов Ю. О., Ніколіна І. І., Телічко Н. А. розглядають проблеми ускладнення соціальної

сфери в нових умовах розвитку інформаційного суспільства і пошуку ефективних механізмів їх подолання. Однак в цих дослідженнях, як і в ряді інших не знайшли належного відображення проблеми стратегічного планування розвитку соціальної сфери.

Мета статті. Предметом розгляду стали концептуальні та методологічні основи дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери як актуальної проблеми науки публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Перед українським суспільством в умовах його модернізації постають все складніші проблеми публічного управління соціальною сферою як найбільш вразливою стороною життєдіяльності людей. В цьому плані особливої актуальності набуває той її аспект, що полягає в ускладненні в умовах формування інформаційно-мережного соціального середовища самої соціальної сфери як об'єкта публічного управління. Сьогодні всі дослідники підкреслюють проблему відсутності в сучасних умовах надійного інструментарію визначення та прогнозування тенденцій соціального розвитку навіть на основі використання сценарного стратегічного планування на базі комп'ютерних технологій. Максимально можливим є лише визначення сценаріїв розвитку соціальної сфери у вигляді сукупності більш чи менш ймовірних альтернатив. Відповідно система галузевого публічного управління має бути готовою до вирішення проблем неадекватності моделей-сценаріїв стратегічного планування розвитку соціальної сфери.

Вихід бачиться у трансформації соціальної сфери як об'єкта публічного управління у специфічний соціально-мережний простір, де основним процесом є суб'єкт-суб'єктні взаємодії у мережах. Відповідно наукового обґрунтування потребує упровадження у практику галузевого публічного управління нових концептів, таких як «мережний соціальний менеджмент», «мережна соціальна взаємодія», «соціальна гіперреальність», «електронне соціальне обслуговування», «віртуальна соціальна реальність» тощо. У межах інноваційних моделей публічного управління соціальною сферою остання характеризується насамперед як мережно-просторовий феномен, який відзначається гнучкістю організаційних структур, децентрованістю та інтерактивністю регулюючих взаємодій, прозорістю, відкритістю та різноманіттям [2]

Тому для концептуального розуміння проблематики публічного управління розвитком соціальної сфери важливою є теза про поступове витіснення її просторовими вимірами системно-організаційних як об'єкта управлінських впливів. Слід констатувати домінуючу тенденцію трансформації Інтернет-простору, інтерактивних віртуальних взаємодій, мережних комунікацій у основні об'єкти стратегічного планування розвитку соціальної сфери з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

І лише на цій основі можливе ефективне використання сценарно-вірогіднісного стратегічного планування розвитку соціальної сфери. Сценарне галузеве стратегічне планування та прогнозування вимагає використання нових методології та технологій, має стати ситуативним, варіативним, гнучким, факторно-залежним та клієнталістськи-детермінованим [1]. Це дозволить суттєво урізноманітнити сам процес стратегічного планування на шляху його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища та потреб галузевого публічного управління. Відповідно вимальовується кілька найбільш важливих концептуальних засад дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери:

- її інтерпретація як потенційно різновекторного соціального та управлінського процесу, що вимагає виявлення різних перспектив розвитку соціальної сфери та механізмів управління нею;

- забезпечення у процесі галузевого стратегічного планування для його суб'єктів інтегрованих змістовних та ціннісних засад діяльності для цілісності та соціоцентричності сценаріїв галузевого розвитку;
- сприйняття стратегічного планування як інтегруючої основи діяльності усіх галузевих суб'єктів публічного управління та виконавців управлінських рішень;
- поєднання у стратегічному плануванні цілей функціонування та цілей розвитку соціальної сфери, підпорядковуючи інноваційному образу майбутнього даної сфери конкретні проекти оптимізації її функцій;
- орієнтація стратегічного планування на інтерактивну модель соціального забезпечення з упровадженням механізмів постійного інформаційного обміну усіх учасників взаємодій;
- врахування персонально-суб'єктного чинника розробки та реалізації стратегії розвитку соціальної сфери з виокремленням аспекту, що відноситься до формування професійної культури та кар'єрного зростання;
- визначення як базового сценарію розвитку стратегічне планування у соціальній сфері як суб'єкт-суб'єктну взаємодію у мережно-інформаційному просторі з фокусуванням на завданні формування у соціальній сфері механізмів мережних взаємодій та зв'язків.

До концептуальних засад дослідження стратегічного планування розвитку соціальної сфери слід також віднести розгляд проблеми категоріально-понятійної належності даного феномена у межах проблемного поля науки публічного управління та адміністрування. Адже у наукових розвідках і методологію цієї науки описують як систему «способів організації та здійснення пізнавальної й практичної діяльності у сфері державного управління, що включає підсистему способів досліджень (понять, принципів, підходів, методів, норм, парадигм тощо) у сфері державного управління та підсистему способів (принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій тощо) державно-управлінської діяльності» [6, с. 346]. На основі даного визначення доцільно зробити висновок про необхідність віднесення стратегічного планування розвитку соціальної сфери до групи понять, що складають механізми публічного управління.

Адже на теоретичному рівні механізм публічного управління визначається як певний спосіб організації публічно-управлінської діяльності, який стосується регулювання окремих соціальних сфер та процесів, і у межах якого здійснюється поєднання таких складових публічного управління як його інструментарій, принципи та засади забезпечення запланованих результатів. У більш практичному сенсі до механізмів публічного управління відносять організаційно-процесуальні структури, у межах яких чи на основі яких відбувається процес прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень, а також і сам цей комплекс процедур прийняття таких рішень.

Що стосується практичної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, то тут йдеться про конкретні механізми публічного управління, які використовуються як інструменти здійснення регулюючих впливів на соціальні об'єкти з метою їх зміни. Відповідно кожний механізм публічного управління у практичній діяльності органів влади проявляється у вигляді методу чи сукупності методів впливу того чи іншого органу державної влади. А на рівні системи публічного управління (загальної чи галузевої) йдеться про механізм як певну цілісну організацію управлінської діяльності держави чи її органу галузевого управління, яка інтегрує сукупність організаційних структур та процес реалізації ними управлінських функцій, тобто про організаційно-функціональну підсистему публічного управління. З цього випливає і наявність діяльнісного виміру механізму публічного управління, який відображає процес його практичного здійснення.

Концепт механізму публічного управління дозволяє інтерпретувати стратегічне планування розвитку соціальної сфери як складно структурований інструмент управління органів державної влади та місцевого самоврядування, який включає у себе процес цілепокладання публічно-управлінської діяльності, аналіз об'єкта та методів публічно-управлінських впливів, визначення ресурсів розвитку об'єкта управління та шляхів їх ефективного використання у процесі керування цим розвитком [4]. Стратегічне планування набуває вигляду створеної для реалізації державної соціальної політики управлінської системи, яка характеризується усім комплексом властивостей такої системи – нормативно-правовими основами, структурою, функціональним імперативом, інструментарієм та технологіями здійснення впливу, управлінськими процесами та процедурами.

Стратегічне планування слід віднести до системних механізмів публічного управління поряд з такими механізмами як децентралізація, державна політика, адміністративне реформування тощо. Такі системні механізми інтегрують конкретні механізми досягнення тих чи інших публічно-управлінських цілей нормативно-правового, ресурсного, організаційного, функціонального характеру. Відповідно стратегічне планування розвитком соціальної сфери як механізм публічного управління доцільно вважати цілісною системою інтегрування усіх компонентів державної політики у соціальній сфері на основі визначення стратегічних цілей її розвитку, що забезпечує узгодженість та упорядкованість у довгостроковій перспективі регулюючого впливу органів державної влади та місцевого самоврядування на соціальну сферу з метою реалізації державної стратегії її розвитку. У технологічному вимірі воно представляє собою сукупність засобів, методів, технологій прогнозування, моделювання та проектування розвитку соціальної сфери, за допомогою яких досягається послідовність публічного управління цим розвитком у контексті визначених стратегічних цілей та інструментарію їх досягнення [7].

Як механізм публічного управління стратегічне планування трансформує в управлінські рішення стратегічного характеру потреби розвитку соціальної сфери, впливи на цей розвиток різноманітних чинників та спрямованість державної соціальної політики на пошук ефективних інструментів вирішення соціальних проблем країни [3]. І у методологічному, і у технологічному плані цей механізм публічного управління формується як на основі вітчизняного досвіду, так і західних, уже добре апробованих підходів до стратегічного планування розвитку соціальної сфери.

Виходячи зі сказаного, інтегруючою основою концептуальних засад стратегічного планування у соціальній сфері має бути комплекс інноваційних управлінських теорій, апробований у світовій практиці та адаптований до вітчизняних потреб і специфіки публічно-управлінської діяльності. Відтак галузеве стратегічне планування виступає у вигляді формалізованого узгодження цілей та способів їх досягнення з боку органів публічного управління соціальною сферою та споживачів відповідних соціальних послуг і їх об'єднань, що орієнтує на реалізацію державної стратегії розвитку галузі у середньостроковій та довгостроковій перспективі. При цьому цілі, проблемні питання, суб'єкт-об'єктні взаємодії у державній стратегії розвитку соціальної сфери стають репрезентацією реального стану даного об'єкта управління у системі соціальних чинників, що може бути відображено у вигляді системи емпіричних показників та індикаторів. Першочерговою метою стратегічного управління стає розвиток соціальної інфраструктури, оптимізація процесу використання ресурсів соціального розвитку, формування сприятливого для життя громадян соціального середовища з високою якістю надання послуг із соціального забезпечення.

Інноваційні управлінські концепції, насамперед менеджеріальні, маркетингові та мережні, дозволяють здійснювати стратегічне планування, виходячи не з економічної доцільності, а на основі так званого «соціального стратегування», тобто врахування соціокультурних чинників у публічному стратегічному управлінні. Такі концепції найбільш підходять для здійснення галузевого стратегічного планування з врахуванням просторових, особистісних, комунікаційних, інтерактивних, локальних та інших характеристиках соціальної сфери. Зокрема, це стосується врахування швидкоплинних змін у соціальній сфері та впливу на соціальні процеси інформаційно-мережних трансформацій сучасного суспільства, які сьогодні визначають спрямованість та масштаби можливих інновацій у соціальній сфері [5].

Висновки. Фокусом такого галузевого стратегічного планування є не стільки вплив на соціальну інфраструктуру українського суспільства, скільки інституційне управління соціальними процесами на основі системного ціннісно-нормативного регулювання та проектування інноваційних змін. Найбільш значущою рисою стратегічного планування для галузевого публічного управління є його суб'єктно-клієнталістська спрямованість, орієнтація управлінської діяльності на потреби споживачів послуг сфери соціального забезпечення. Подальші теоретичні дослідження проблематики публічного управління соціальною сферою мають спрямовуватися на пошук найбільш ефективних шляхів підвищення якості соціальних послуг.

Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. Вип. 30. С. 55–63.
2. Дегтяр О. А. Аналіз теоретико-методологічних напрацювань з проблем державного управління розвитком соціальної сфери. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 406–414.
3. Кінаш І. П. Теоретико-методологічні орієнтири формування механізму управління розвитком соціальної сфери України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 1. С. 14–17.
4. Кучин С. П. Теоретичні аспекти розвитку соціально-культурної сфери як об'єкта впливу механізмів державного управління. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2017. № 1. С. 56–60.
5. Махортов Ю. О., Телічко Н. А. Інноваційні підходи до удосконалення системи управління сферою соціального захисту населення. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. № 17. С. 4–14.
6. *Методологія державного управління : Слов.- довід. / уклад. : В. Д. Бакуменко (кер. авт. кол.), С. В. Бутівченко, Д. О. Безносенко, О. М. Руденко та ін.; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ : Вид-во НАДУ, 2004. 416 с.*
7. Ніколіна І.І. *Управління соціальною сферою регіону : монографія. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2015. 208 с.*

References

1. Bratanich B.V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To define the concept of «social marketing»]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, Vyp. 30, 55–63. [in Ukrainian].
2. Diehtiar O. A. (2013). Analiz teoretyko-metodolohichnykh napratsiuvan z problem derzhavnoho upravlinnia rozvytkom sotsialnoi sfery [Analysis of theoretical and methodological developments

on the problems of state management of the development of the social sphere]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. № 1, 406–414. [in Ukrainian].

3. Kinash I. P. (2015). Teoretyko-metodolohichni oriientyry formuvannia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom sotsialnoi sfery Ukrainy [Theoretical and methodological guidelines for the formation of the mechanism for managing the development of the social sphere of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*, Vyp. 1, 14–17. [in Ukrainian].

4. Kuchyn S. P. (2017). Teoretychni aspekty rozvytku sotsialno-kulturnoi sfery yak obiekta vplyvu mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Theoretical aspects of the development of the social and cultural sphere as an object of influence of state management mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Derzhavne upravlinnia*. № 1, 56–60. [in Ukrainian].

5. Makhortov Yu. O., Telichko N.A. (2018). Innovatsiini pidkhody do udoskonalennia systemy upravlinnia sferoiu sotsialnoho zakhystu naselennia [Innovative approaches to improving the management system in the sphere of social protection of the population]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Serii : Ekonomika ta menedzhment*. № 17, 4–14. [in Ukrainian].

6. Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia : Slov.- dovid. (2004). [Methodology of state administration : Vocabulary - reference]. /uklad. : V. D. Bakumenko (ker. avt. kol.), S. V. Butivshchenko, D. O. Beznosenko, O. M. Rudenko ta in.; za zah. red. V. I. Luhovoho, V. M. Kniazieva. Kyiv. : Vyd-vo NADU. [in Ukrainian].

7. Nikolina I.I. (2015). Upravlinnia sotsialnoiu sferoiu rehionu : monohrafiia [Management of the social sphere of the region : monograph]. Vinnytsia : VTEI KNTEU. [in Ukrainian].

УДК 351

Еволюція основних концепцій публічного управління

EVOLUTION OF THE BASIC CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

ШЕВЧЕНКО Наталія – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

SHEVCHENKO Nataliia – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-1432>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-3>

Анотація. Стаття присвячена еволюції основних концепцій публічного управління, що розглядається через призму історичних періодів Середньовіччя, епохи Просвітництва, становлення капіталізму. Автор аналізує, як змінювались підходи до управління в контексті соціальних, економічних та політичних трансформацій, а також розглядає, як ці зміни відображались на сучасних концепціях управлінської науки. Публічне управління є ключовим елементом у забезпеченні ефективного функціонування державних інститутів, оскільки від його якості залежить здатність держави вирішувати складні проблеми, підтримувати стабільність і забезпечувати розвиток. У статті наголошується на значенні етики, прав людини та демократичних принципів, які залишаються актуальними для ефективного управління сьогодні, зокрема в умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій і соціальних трансформацій. Вивчення концепцій Т. Аквінського, Н. Макіавеллі, Д. Дідро, Ш. Монтеск'є, І. Канта та Г. Гегеля дозволяє встановити взаємозв'язок між історичними теоріями та сучасними підходами до публічного управління. Ідеї Т. Аквінського про гармонію між вірою і розумом, а також необхідність моральних принципів в управлінні, знаходять своє застосування в сучасній боротьбі з корупцією та зловживаннями владою. Ідеї Н. Макіавеллі про державу як органічну систему, яка залежить від ставлення народу та здатності правителів досягати результатів, мають глибоке значення в контексті сьогоденних викликів. Ідеї І. Канта про автономію особистості та свободу, а також Г. Гегеля про важливість виконання законів через освічених і свідомих чиновників, мають велике значення для розвитку етичного урядування. Загалом, стаття демонструє, як історичні концепції публічного управління формують основи сучасної управлінської теорії, сприяючи вдосконаленню управлінських практик в умовах глобальних змін, соціальних і політичних трансформацій. Визначено ключові тенденції розвитку публічного управління, а також обґрунтовано необхідність удосконалення методів та принципів управління для ефективною адаптації до змінюваного середовища.

Ключові слова: публічне управління, еволюція, концепція, управлінські теорії, еволюція публічного управління

Summary. The article is devoted to the evolution of the main concepts of public administration, which is considered through the prism of the historical periods of the Middle Ages, the Enlightenment, and the emergence of capitalism. The author analyzes how approaches to management changed in the context of social, economic, and political transformations, and also considers how these changes were reflected in modern concepts of management science. Public administration is a key element in ensuring the effective functioning of state institutions, since the ability of the state to solve complex problems, maintain stability, and ensure development depends on its quality.

The article emphasizes the importance of ethics, human rights, and democratic principles, which remain relevant for effective management today, in particular in the context of globalization, the development of information technologies, and social transformations. The study of the concepts of T. Aquinas, N. Machiavelli, D. Diderot, S. Montesquieu, I. Kant, and G. Hegel allows us to establish the relationship between historical theories and modern approaches to public administration. T. Aquinas's ideas about the harmony between faith and reason, as well as the need for moral principles in governance, find their application in the modern fight against corruption and abuse of power. N. Machiavelli's ideas about the state as an organic system that depends on the attitude of the people and the ability of rulers to achieve results, are of profound importance in the context of today's challenges. I. Kant's ideas about the autonomy of the individual and freedom, as well as H. Hegel's ideas about the importance of implementing laws through educated and conscious officials, are of great importance for the development of ethical governance. In general, the article demonstrates how historical concepts of public administration form the foundations of modern management theory, contributing to the improvement of management practices in the context of global changes, social and political transformations. The key trends in the development of public administration are identified, and the need to improve management methods and principles for effective adaptation to a changing environment is substantiated.

Key words: public administration, evolution, concept, management theories, evolution of public administration

Вступ. У сучасному світі публічне управління є ключовим для ефективного функціонування державних і громадських інститутів, оскільки від його якості залежить здатність суспільства розв'язувати проблеми, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток. Це забезпечує доступ громадян до послуг, дотримання верховенства права та ефективну роботу державних інститутів. Концепції публічного управління змінювались протягом історії, відображаючи соціально-економічні, культурні та політичні трансформації, зокрема через виклики, як-то економічні кризи, соціальні конфлікти та інновації. Сучасні виклики, такі як глобалізація, розвиток інформаційних технологій та зростаючі вимоги до прозорості та відповідальності, вимагають нових підходів до управління. Аналіз еволюції концепцій допомагає визначити найбільш успішні моделі управління і сформулювати рекомендації для вдосконалення публічного управління, що відповідає вимогам сучасного суспільства.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність дослідження еволюції концепцій публічного управління зумовлена потребою в аналізі проблем, що постають перед управлінськими системами в умовах глобальних змін, економічної нестабільності та соціальних загроз. Швидкий розвиток технологій, екологічні кризи та зростаючий запит на прозорість і ефективність управління вимагають інноваційних підходів до організації публічного управління. Дослідження спрямоване на розробку нових теоретико-методологічних засад і механізмів для підвищення адаптивності та результативності управлінських систем, а також вдосконалення інтеграції між державними структурами, громадянським суспільством і приватним сектором для досягнення суспільного добробуту.

У наукових колах дослідження основних концепцій публічного управління здійснюється на перетині дисциплін управління, публічного адміністрування, менеджменту, права та інших соціальних наук. Значний внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів публічного управління зробили такі вчені, як В. Бакуменко [1], С. Кравченко [2], О. Босак [4], І. Вернудіна [5] та інші. Їхні роботи формують фундамент для системного аналізу еволюції концептуальних основ управління, який передбачає вивчення багатовекторних проблем сучасного державотворення, включаючи ефективність організації публічного сектору, інституційну спроможність держави, а також її здатність відповідати на нові виклики. Таким

чином, дослідження еволюції концепцій публічного управління є важливим для формування цілісного бачення перспектив його розвитку, вдосконалення теорії управління і підвищення ефективності публічного сектору у сучасних умовах.

Мета статті полягає у висвітленні етапів розвитку концепцій публічного управління, що вплинули на сучасну практику управління державними й громадськими структурами.

Виклад основного матеріалу. Дослідницькі погляди вчених на сутність «публічного управління» не мають єдиного тлумачення та узгоджених підходів. Одні, визначають «публічне управління як вплив суб'єкта, наділеного публічною владою, на об'єкт в цілях будь-яких суспільних інтересів» [1]. Інші, – як «нормотворчу, розпорядчу, контрольну, організаційну та іншу діяльність, здійснювану на основі встановлених норм, правил і процедур» [4]. Треті, – як «управління суспільством разом з товариством» [5]. Так само і розвиток основних концепцій публічного управління, розглядається різними науковцями по-різному. Деякі акцентують увагу на концепціях «нового публічного управління», яке орієнтується на ринкові механізми, ефективність і орієнтованість на результат. Інші підтримують ідеї «публічного управління», що базується на принципах демократії, прозорості та підзвітності влади перед громадянами. Зокрема, є концепції, які пропонують інноваційні підходи до інтеграції технологій та управлінських практик, орієнтуючись на розвиток електронного уряду та цифрових платформ для покращення взаємодії між державою та громадянами.

Еволюція основних концепцій публічного управління традиційно розглядається через виокремлення основних етапів його розвитку, кожен з яких відображає трансформацію суспільних потреб, переосмислення демократичних цінностей і пошук інноваційних моделей управління, що відповідають специфіці певного історичного періоду. Кожен етап характеризується як переосмисленням принципів публічного управління, так і адаптацією до нових соціально-економічних, політичних та культурних умов. Ці процеси пов'язані з пошуком нових форм демократії, що забезпечують ефективну участь громадян у прийнятті рішень, зміцнюють довіру до державних інститутів та адаптуються до змінюваних суспільних запитів. Разом із розвитком публічного управління зростають амбівалентні тенденції, зокрема прагнення до централізації поряд з попитом на децентралізацію, а також посилення бюрократичної раціоналізації на фоні потреби в гнучкості. Формування нових моделей управління стало відповіддю на складні суспільні проблеми і вимагало інноваційних підходів, орієнтованих на результат, прозорість, підзвітність і залучення зацікавлених сторін, спрямованих на інтеграцію держави, суспільства та бізнесу в управлінські процеси.

Необхідність управління виникає з формуванням колективних організацій. В первісному суспільстві, з поділом праці, постала потреба в координації діяльності різних груп, що виконували вожді племен і ради старійшин. З розвитком писемності і утворенням держави виникає потреба в законах, що регламентують соціальні процеси, як це свідчать законодавчі акти Шумеру, Єгипту, Вавилону, Македонії, Персії, Китаю та Індії, де існували ієрархічні структури управління [8]. Важливими досягненнями в управлінській культурі стала діяльність Давньої Греції, зокрема Солона, афінського політика і реформатора. Він запровадив тимократичну систему управління, де громадяни мали право на політичну діяльність залежно від їхніх доходів. Солон підкреслював важливість справедливості та поміркованості, втілену в принципі «усе в міру» [10]. Сократ визначив два основні питання управління: хто має право управляти та на яких принципах це має ґрунтуватися, наголошуючи на професіоналізмі, законах і справедливості. Платон розвивав ідею системності в управлінні, що стало основою для кібернетики. Арістотель наголошував на практичних аспектах управління, вважаючи, що

воно має базуватися на чесності та справедливості. Ульпіан вніс розуміння управління через поділ права на публічне та приватне. Ідеї давньогрецьких і римських мислителів стали основою управлінської теорії [8].

Сократ підкреслював, що управління має базуватися на професіоналізмі, законах і справедливості, що є важливим для боротьби з корупцією та прозорості в управлінні. Ідея Платона про системність стала основою для сучасних підходів до інтеграції різних секторів управління. Арістотель наголошував на моральних засадах і застерігав від зловживання владою, що залишається важливим у боротьбі з корупцією. Ульпіан доповнив розуміння управлінської культури через поділ права на публічне та приватне, що є актуальним для регулювання бізнесу і забезпечення балансу між громадянами та державою. Ідеї античних мислителів залишаються важливими орієнтирами для сучасних теорій публічного управління, що допомагають відповісти на виклики глобалізації, технологічних інновацій та соціальної нерівності.

Етап формування принципів управлінської культури в Середньовіччі ознаменувався залученням нових народів і зародженням національних культур, що сприяло соціокультурним змінам. З XI століття з'явилися елементи нової міської культури, розвивалися торгівля, ремесло і формувалися міські комуни. Соціальні й політичні зміни призвели до нових ідей в управлінні. Т. Аквінський вважав, що управління повинно базуватися на гармонії між вірою і розумом для збереження суспільної злагоди та миру, і попереджав про зловживання владою [3]. Н. Макіавеллі розглядав державу як органічну систему, успіх якої залежить від ставлення народу, а не від мети, що виправдовує засоби [9]. Т. Мор виступав за ідеальну систему управління, де все чесно і справедливо, а посадові особи обираються на основі заслуг. Т. Гоббс вважав, що суспільство повинне бути організоване на основі договору, а верховна влада забезпечує його виконання [7]. М. Падуанський, у свою чергу, підкреслював роль народу як законодавця та пропонував відокремлення церкви від держави для забезпечення ефективного управління [6].

Ідеї, висловлені в Середньовіччі, мають актуальність і в сучасному світі, де питання управління, війни та стабільності держави залишаються важливими. Зокрема, ідеї Н. Макіавеллі про державу як органічну систему, яка залежить від ставлення народу та здатності правителів досягати результатів, мають глибоке значення в контексті сьогоденних викликів. Макіавеллі підкреслював, що успіх держави не обмежується лише моральними принципами, а значною мірою залежить від конкретних результатів, які досягає влада, навіть якщо для цього доводиться застосовувати радикальні або не зовсім етичні методи. В його концепції центральним є принцип «мета виправдовує засоби», який стосується не лише політичних стратегій, а й управлінських рішень, особливо в умовах кризи або війни [9].

Цей підхід актуальний у сучасних геополітичних умовах, коли держави часто змушені ухвалювати складні рішення для збереження стабільності, іноді відходячи від етичних норм чи використовуючи силу. Наприклад, у війні чи конфлікті держави можуть вибирати між військовою силою та дипломатичними ініціативами, що може призвести до програшу. Макіавеллі вважав, що лідери повинні діяти в інтересах держави, навіть якщо це вимагає жорстких рішень. Сьогодні цей принцип проявляється в політиці через військові дії, санкції та стратегічні альянси. Водночас зростає роль етики у міжнародних відносинах, де застосування сили може мати катастрофічні наслідки. Тому в умовах війни необхідно обачно балансувати між силою і моральними принципами, враховуючи внутрішній і міжнародний контекст. Ідеї Макіавеллі зберігають свою значущість, але мають бути адаптовані до нових реалій, з акцентом на етичні та міжнародно-правові норми.

Період становлення капіталістичних відносин ознаменувався появою нових теорій, концепцій та принципів управління. Серед філософів цього часу можна виділити Б. Спінозу,

Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, Ш. Л. Монтеск'є, І. Канта, Г. Гегеля та ін. Проте важливо зазначити, що філософи цієї епохи здебільшого розглядали «чисто філософські» аспекти управління, тобто теоретичні моделі управління та ідеальні образи управлінців, які повинні були володіти високою моральністю, відповідальністю та етичними чеснотами [8]. Зокрема, Д. Дідро вважав, що управлінська культура має ґрунтуватися на естетичному ідеалі, нерозривно пов'язаному з соціальним і етичним ідеалом. Ш. Л. Монтеск'є, після Дж. Лока, одним із перших розробив витоки лібералізму як державної ідеології, заклав основи представницької демократії, підкреслюючи, що рівень управлінської культури законодавців прямо впливає на законодавство в країнах. І. Кант стверджував, що управління не повинно бути примусовим, оскільки людина є метою сама по собі, а не засобом для досягнення чужих цілей. Г. Гегель розглядав управління як діяльність, пов'язану з виконанням законів, і зазначав, що «стан, до якого належать державні чиновники, є осередком державної свідомості та видатної освіченості» [8]. Тому він є головною опорою держави.

Ідеї філософів періоду становлення капіталізму мають зв'язок з сучасними викликами публічного управління, оскільки їхні концепції залишаються актуальними в умовах глобалізації, демократії та соціальних змін. Б. Спіноза наголошував на важливості моральних засад у політичному управлінні, що важливо для боротьби з корупцією і створення прозорих систем управління. Ідеї Ж.-Ж. Руссо про суспільний договір і рівність громадян актуальні в контексті прав людини та соціальної справедливості. Дідро підкреслював необхідність моралі та етики в управлінні, важливих для сучасних гуманістичних підходів. Ідеї Ш. Л. Монтеск'є щодо лібералізму та демократії залишаються значущими у формуванні стабільних демократичних інститутів. І. Кант наголошував на важливості індивідуальних прав, що є основою сучасних правових систем. Г. Гегель вважав важливою роль державних чиновників у забезпеченні високих стандартів правління. Ідеї цих мислителів є важливими настановами для вирішення сучасних проблем управлінської культури, таких як боротьба з корупцією, забезпечення демократії, прав людини та етики в управлінні.

Таким чином, дослідження еволюції публічного управління передбачає не лише аналіз історичних трансформацій, але й виявлення взаємозв'язку між розвитком управлінських концепцій і змінними суспільними реаліями. Це дозволяє сформулювати основні тенденції розвитку сучасних підходів до публічного управління, визначити їхні перспективи та запропонувати рекомендації для подальшого вдосконалення управлінської практики. Загалом, ідеї цих етапів формують основи сучасної управлінської теорії, акцентуючи увагу на важливості етики, прав людини, демократичних цінностей і ефективного управління, що є важливим у вирішенні сьогоденних глобальних викликів, таких як політична поляризація, соціальна нерівність та технологічні трансформації.

Висновки. Ідеї трьох етапів розвитку концепцій публічного управління – Середньовіччя, Просвітництва та становлення капіталізму – залишаються актуальними сьогодні в умовах глобальних змін та демократичних викликів. Середньовіччя заклало основи взаємодії влади та моралі, зокрема в ідеях Т. Аквінського про гармонію між вірою і розумом, що важливо для розвитку етики управлінських практик. Етап Просвітництва акцентував на правах людини і соціальних договорах, що є основою сучасних правових систем і демократичних інститутів. Ідеї Канта і Гегеля про свободу особистості та роль свідомих чиновників важливі для етичного урядування. Становлення капіталізму принесло концепції морального управління, правових обмежень і прав людини, що важливі в умовах викликів популізму та авторитаризму. Розвиток теорій демократії та етики управлінця допомагає формувати справедливі та ефективні політичні системи.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління* : зб. наук. пр. Академії муніципального управління. 2015. № 1. С. 8–26.
2. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Загальна теорія реформ як наукова основа реформування державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : Державне управління. 2009. № 2. С. 19–28.
3. Баумейстер А. Тома Аквінський : вступ до мислення : Бог, буття і пізнання. Київ : Дух і Літера. 2012. 408 с.
4. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні. Реформа публічного управління в Україні : виклики, стратегії, майбутнє : монографія. Київ : К.І.С., 2009. 240 с.
5. Вернудіна І. В. Особливості публічного управління в Україні : цивілізаційний поступ та сучасні виклики. *Публічне управління : шляхи розвитку*. Матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (26 листопада 2014 р.). Київ : НАДУ 2014. С. 30–32.
6. Демиденко Г. Історія вчень про право і державу. Харків : Консул. 2004. 232 с.
7. Кисельов С. Гоббс Томас. Політична енциклопедія. Київ : Парламентське вид-во. 2011. 149 с.
8. Козюра В., Ящуринський Ю. Еволюція управлінської думки : нарис історії розвитку теорії соціального управління. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал». 2008. 288 с.
9. Макіавеллі Н. Державотворець / пер. з італ. Валентина Балог. Київ : Арії, 2015. 223 с.
10. Плутарх. Порівняльні життєписи. Київ : Дніпро, 1991. 437 с.

References

1. Bakumenko, V. D. (2015). Public administration as a process of developing, adopting and implementing management decisions. *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia* : zb. nauk. pr. Akademii munitsypalnoho upravlinnia. 1. (8–26). [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V. D. Kravchenko, S. O. (2009). Zahalna teoriia reform yak naukova osnova reformuvannia derzhavnoho upravlinnia [General theory of reforms as a scientific basis for public administration reform]. *Nauk. visn. Akad. munitsyp. upr. : Derzhavne upravlinnia*. 2. (19–28). [in Ukrainian].
3. Baumeister, A. (2012). Toma Akvinskyi : vstup do myslennia : Boh, buttia i piznannia [Thomas Aquinas : Introduction to Thinking : God, Being, and Knowledge]. Kyiv: Dukh i Litera. [in Ukrainian].
4. Bosak, O. Z. (2009). Stanovlennia ta rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Formation and development of the public administration system in Ukraine]. Reforma publichnoho upravlinnia v Ukraini : vyklyky, strathii, maibutnie : monohrafiia. Kyiv : K.I.S. [in Ukrainian].
5. Vernudina, I. V. (2014). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia v Ukraini : tsyvilizatsiinyi postup ta suchasni vyklyky [Peculiarities of public administration in Ukraine : civilizational progress and modern challenges]. *Publichne upravlinnia : shliakhy rozvytku*. Mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uch. (26 lystopada). Kyiv : NADU. 30–32. [in Ukrainian].
6. Demydenko, H. (2004). Istoriia vchen pro pravo i derzhavu [History of teachings on law and the state]. Kharkiv : Konsul. [in Ukrainian].
7. Kyselov, S. (2011). Hobbs Tomas [Hobbes Thomas]. Politychna entsyklopediia. Kyiv : Parlamentske vyd-vo. [in Ukrainian].
8. Koziura, V. Yashchurynskyi, Yu. (2008). Evoliutsiia upravlinskoii dumky : narys istorii rozvytku teorii sotsialnoho upravlinnia [The Evolution of Management Thought : A Sketch of the History of the Development of Social Management Theory]. Kyiv : DP «Vyd. dim «Personal». [in Ukrainian].

9. Makiavelli, N. (2015). Derzhavotvorets [Statebuilder] / per. z ital. Valentyna Baloh. Kyiv : Arii. [in Ukrainian].

10. Plutarkh. (1991). Porivnialni zhyttiepysy [Comparative biographies]. Kyiv : Dnipro. [in Ukrainian].

УДК 315

Класичні та сучасні підходи до аналізу державної політики

CLASSIC AND MODERN APPROACHES TO PUBLIC POLICY ANALYSIS

ШЕВЧЕНКО Олександр – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, м. Київ, 01042, Україна

SHEVCHENKO Oleksandr – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Economics, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33, John McCain St., Kyiv, 01042, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-4>

Анотація. У статті детально розглянуто класичні та сучасні підходи до аналізу державної політики, які охоплюють широкий спектр аспектів та методів вивчення політичних процесів. Автор акцентує увагу на тому, що кожен з підходів сприяє глибшому розумінню різноманітних аспектів політичної динаміки і взаємодії між різними акторами. Інституційний підхід виокремлює важливість формальних і неформальних правил, норм, організаційних структур і механізмів, які визначають поведінку політичних акторів та забезпечують стабільність і ефективність реалізації політичних рішень. Це дозволяє побудувати чітке уявлення про те, як інституції впливають на прийняття рішень і сприяють гармонізації політичних процесів. Біхевіористичний підхід, в свою чергу, акцентує увагу на людському факторі, що є важливим для розуміння соціальних взаємодій, мотивацій та дій індивідів, які прямо чи опосередковано впливають на формування політики. Мережевий підхід зосереджується на аналізі взаємодії численних акторів у політичному процесі, що є надзвичайно актуальним в умовах глобалізації та зростаючої ролі громадянського суспільства. Він надає можливість проаналізувати взаємодію між державними органами, приватними суб'єктами, громадськими організаціями та міжнародними акторами. Етичний підхід є важливим інструментом аналізу дотримання моральних і правових стандартів у політичному управлінні, допомагає сприяти формуванню справедливих, прозорих і підзвітних механізмів ухвалення політичних рішень, орієнтуючи їх на забезпечення загального блага та збереження прав і свобод громадян. Залучення етичних принципів до політичного процесу сприяє зміцненню довіри до державних інститутів, попередженню корупційних практик і покращенню взаємодії між державою та громадянським суспільством. Зроблено висновок, що кожен з цих підходів надає унікальний внесок у комплексне розуміння державної політики, пропонуючи різні інструменти та перспективи для аналізу політичних процесів. Взаємодія цих підходів дозволяє створити багатовимірну модель вивчення політичних рішень, що сприяє формуванню більш ефективних, справедливих та стійких механізмів державного управління.

Ключові слова: аналіз політики, інституційний підхід, біхевіористичний підхід, мережевий підхід, етичний підхід

Summary. The article examines in detail classical and modern approaches to the analysis of public policy, which cover a wide range of aspects and methods of studying political processes. The author emphasizes that each of the approaches contributes to a deeper understanding of various aspects of political dynamics and interaction between different actors. The institutional approach highlights the importance of formal and informal rules, norms, organizational structures and mechanisms that determine the behavior of political actors and ensure the stability and effectiveness of the implementation of political decisions. This allows us to build a clear picture of how institutions influence decision-

making and contribute to the harmonization of political processes. The behavioral approach, in turn, emphasizes the human factor, which is important for understanding social interactions, motivations and actions of individuals that directly or indirectly affect policy formation. The network approach focuses on the analysis of the interaction of numerous actors in the political process, which is extremely relevant in the context of globalization and the growing role of civil society. It provides an opportunity to analyze the interaction between state bodies, private entities, public organizations and international actors. The ethical approach is an important tool for analyzing compliance with moral and legal standards in political governance, helps to promote the formation of fair, transparent and accountable mechanisms for making political decisions, orienting them to ensuring the common good and preserving the rights and freedoms of citizens. The involvement of ethical principles in the political process helps to strengthen trust in state institutions, prevent corrupt practices and improve interaction between the state and civil society. It is concluded that each of these approaches makes a unique contribution to a comprehensive understanding of public policy, offering different tools and perspectives for the analysis of political processes. The interaction of these approaches allows creating a multidimensional model of studying political decisions, which contributes to the formation of more effective, fair and sustainable mechanisms of public governance.

Key words: *policy analysis, institutional approach, behavioral approach, network approach, ethical approach*

Вступ. У першій чверті XXI століття всі країни стикаються зі складними соціальними, економічними, демографічними, політичними проблемами та технологічними інноваціями, які потребують змін у системах державного управління. Глобальні виклики та процеси глобалізації, трансформація ролі урядів у світовій економіці, взаємодія ринкової економіки з державним, приватним і некомерційним секторами у наданні послуг, а також зростаюча участь суспільства в управлінні, питання справедливості й етики, і нові моделі державного управління стають рушіями змін у сфері публічного управління. Розв'язана росією війна змусила національні уряди переглянути стратегії управління. Організація роботи державного апарату нині базується на визначенні пріоритетів політики, координації дій, розв'язанні конфліктів та впровадженні регуляторних і примусових заходів. Під впливом суспільних трансформацій змінюється і традиційний підхід до публічного управління. Сьогодні державна політика реалізується через складні інституційні мережі, що включають громадські організації різних рівнів, децентралізовані структури, державно-приватне партнерство та профспілки некомерційних організацій, що вимагає глибокого аналізу. Дослідники акцентують увагу на ключовій проблемі сучасності - необхідності адаптації державних політик до змінних потреб суспільства, зберігаючи цілісність стратегій і неперервність управлінських цінностей. Таким чином, перед державною політикою стоїть завдання проведення поглибленого аналізу для врахування суспільних інтересів і підвищення прозорості в управлінні.

Аналіз останніх досліджень. Ряд праць українських дослідників, зокрема В. Бакуменка [1], О. Кілієвича [7], В. Тертички [9], Т. Брус, В. Романова, О. Рудіка [5], Є. Болотіної, Н. Стешенко, А. Бородая [3], В. Матвєєва, О. Матвєєвої, Т. Щепіної [8], К. Богуславської [2], Н. Вінникової [4], О. Штирьова [10] присвячені теоретико-методологічному обґрунтуванню поняття державної політики, її аналізу, стратегії, механізмам формування та впровадження, а також використанню сучасних моделей державного управління. Водночас, низка науково-теоретичних аспектів, таких як визначення сутності, завдань, особливостей, методів та інструментів державної політики, розробка програм розвитку й механізмів її реалізації, а також прийняття управлінських рішень для подальшого розвитку суспільних процесів, залишаються недостатньо вивченими. Це підкреслює потребу в більш поглибленому теоретичному дослідженні підходів до аналізу державної політики.

Мета статті. Метою статті є висвітлення ключових теоретичних підходів до дослідження державної політики.

Викладення основного матеріалу. Дослідження процесів вироблення політики, як у теоретичному, так і в практичному контекстах, спрямовує цей процес на забезпечення реального контролю над прийняттям рішень, що дозволяє ефективно реагувати на потреби суспільства та виклики, що постають перед державою. Теоретичний аналіз політики надає можливість виявити основні закономірності та принципи формування політичних рішень, тоді як практичний аспект зосереджується на конкретних методах і інструментах, які застосовуються на різних етапах політичного процесу. У процесі аналізу політики було застосовано як класичні наукові підходи, що базуються на традиційних принципах політичної теорії та соціології, так і новітні інтердисциплінарні підходи, що включають елементи економіки, психології, управлінських наук та інших галузей знань. Це дозволяє більш глибоко розуміти складність та багатогранність політичних процесів, а також ефективніше вирішувати соціально-економічні та політичні проблеми.

Залучення науковців і практиків до формування та реалізації державної політики є особливо важливим у періоди загострення політичних і соціально-економічних відносин. У такі моменти необхідна адаптація політики до нових умов, що потребує участі фахівців для досягнення балансу між інтересами та оперативного реагування на зміни. Це забезпечує стабільність і розвиток суспільства, дозволяючи коригувати політичні курси на основі актуальних наукових даних і досвіду.

Розвиток аналізу державної політики залишається динамічним процесом, що охоплює всі етапи функціонування державних інститутів. Значну роль відіграє підготовка висококваліфікованих кадрів у галузі публічного управління, що включає освоєння як класичних методів соціальних наук, так і сучасних технологій, зокрема моделювання, кількісних та якісних досліджень, порівняльного аналізу. Такий підхід сприяє не лише поглибленню знань, але й розробці нових ідей та концепцій, які відповідають викликам сучасності.

Враховуючи, що аналіз політики є новою для України дисципліною, а також новою сферою професійної діяльності, питання визначення та удосконалення термінології в цій галузі є надзвичайно актуальним. Оскільки в Україні ця дисципліна набирає популярності і розвивається, важливо забезпечити чітку та єдине розуміння основних термінів та концептів, що використовуються в аналізі політики. Це дозволить створити науково обґрунтовану основу для подальшого розвитку цієї сфери в Україні, а також забезпечить відповідність сучасним міжнародним стандартам і тенденціям в галузі публічного управління. Сучасний рівень розвитку вимагає від науковців не лише вдосконалення існуючих підходів, але й розробки нових методологічних засад для вивчення та впровадження ефективної державної політики, яка буде відповідати вимогам часу і потребам громадян.

Аналіз державної політики – міждисциплінарна галузь, що поєднує підходи з економіки, політичної науки, соціології, права та управління для дослідження формування, реалізації та оцінки політики. Вона вивчає взаємодію державних інститутів, громадянського суспільства й ринкових механізмів, адаптуючись до викликів глобалізації, технологічного прогресу, соціально-економічних трансформацій та геополітичних криз. Глобалізація вимагає гнучкості політики, технологічні досягнення створюють нові можливості й ризики, а кризи й суспільні зміни змушують оновлювати управлінські стратегії.

Дослідження підходів до оцінки політики дозволяє виділити класичні та сучасні форми аналізу. Серед класичних – інституційний підхід, що вивчає вплив інституцій і норм на формування політики, та біхевіористичний, який аналізує дії й поведінку політичних акторів.

Сучасні підходи включають мережевий, що досліджує взаємодію держави з громадськими організаціями й приватним сектором, та етичний, зосереджений на справедливості, відповідальності й прозорості рішень.

Інституційний підхід передбачає, передусім, аналіз політичних інститутів у нормативно-правовому полі, що впливає на всі типи взаємин у політичній системі суспільства. Важливим критерієм приналежності інституту чи групи до політичної системи є індикатор участі цього інституту чи групи у суспільному розподільчому процесі [3]. Особливість цього підходу можна проілюструвати на прикладі концепції Ж. Блонделя, який наголошує, що «положення про те, що головними компонентами політичної системи є інститути, не суперечить іншому баченню, де політична система характеризується своєю активністю, оскільки політична активність не може бути досягнута без інститутів» [6].

Інституційний підхід до аналізу державної політики ґрунтується на дослідженні ролі інституцій у формуванні, реалізації та регулюванні політичних процесів. Інституції, як формальні (законодавчі акти, конституція, органи влади) так і неформальні (традиції, культура, соціальні звички), визначають основні «правила гри» у політиці, сприяючи стабільності та передбачуваності політичних процесів. Вони встановлюють процедури прийняття рішень, регулюють відносини між учасниками політичного процесу та забезпечують дотримання норм і стандартів у суспільстві. Інституційний підхід передбачає, що політика формується та реалізується через певні організаційні структури, які виступають посередниками між різними рівнями влади, забезпечуючи координацію та ефективне управління.

Водночас законодавчі норми і регламенти визначають межі державного втручання в економічні та соціальні процеси, встановлюючи легітимність політичних рішень. Однією з ключових функцій інституцій є забезпечення політичної стабільності, зокрема в кризові періоди, шляхом встановлення чітких правил і процедур, що дозволяють уникати хаосу і зберігати цілісність політичної системи. Загалом, інституційний підхід надає важливе значення інституційним структурам як основним агентам, що визначають напрямок розвитку політики, стабільність суспільства та ефективність управлінських рішень. У застосуванні інституційного підходу «актуальним є аналіз імпортування політичних інститутів: чим вищий рівень інституційного реагування у суспільства в цілому, тим більша кількість потенційних винятків можлива і тим простіше підібрати інструмент для вирішення кожної конкретної політичної ситуації» [3].

Дослідження «біхевіористичного підходу в управлінні є на даний час одними з найперспективніших. Вони спрямовані на вивчення психологічних закономірностей управлінської діяльності» [8]. Підхід охоплює два основні напрямки управління: максимізацію прибутку та управління економічними процесами. Одним із недоліків управління без урахування біхевіоризму є проникнення принципу максимізації прибутку в сфери, де він не застосовний, що робить ринковий механізм нелогічним.

Біхевіористичний підхід у вивченні державної політики зосереджується на аналізі поведінки окремих учасників (політичних лідерів, громадян, груп впливу) та їхніх дій у рамках політичної системи. Цей підхід вивчає поведінку учасників політичного процесу, зокрема, як індивідуальні мотиви, психологічні чинники та групові інтереси впливають на ухвалення рішень. Він зосереджується на аналізі індивідуальних дій політичних акторів, їхніх переконань, емоцій, а також взаємодії між різними учасниками, такими як державні службовці, громадські організації та бізнес. Особливу увагу приділяється впливу психологічних факторів, таких як цінності, страхи та мотивація, на політичні рішення. Основним методом цього підходу є емпіричне дослідження через спостереження, опитування, експерименти та контент-аналіз, що дозволяє розкрити, як емоції та соціальні контексти визначають політичні результати.

Біхевіористичний підхід дозволяє краще зрозуміти механізми ухвалення рішень, які не завжди піддаються раціональному аналізу, і акцентує увагу на динаміці політичних процесів, ролі громадян у політиці та впливі неформальних чинників.

Мережевий підхід є теоретичною та методологічною основою для аналізу політичних процесів через взаємодію різноманітних акторів, таких як держава, громадські організації, приватний сектор, міжнародні організації та наукові спільноти, які мають спільний інтерес у конкретній сфері суспільного життя. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язках та співпраці учасників мереж, що створюють канали обміну ресурсами, інформацією та впливом. Мережі характеризуються горизонтальною структурою, що знижує домінування держави та сприяє більш гнучкому і адаптивному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Вищезазначений підхід до аналізу державної політики зосереджується саме на вивченні складної взаємодії між різними акторами, які беруть участь у формуванні та реалізації політики. Політичний процес тут розглядається як результат спільної діяльності держави, громадських організацій, приватного сектору, наукових установ, міжнародних організацій та інших зацікавлених сторін, які утворюють мережу, а відносини цими акторами «можуть вивчатися з позицій структурного аналізу; неінституційного підходу; теорії комунікацій; трансакційних витрат, теорії ресурсної залежності, а також із точки зору політичної економіки» [2]. Мережевий підхід об'єднує теорію політичних мереж і методіку мережевого аналізу, зосереджуючись на вивченні атрибутів акторів, характеристик їхніх взаємозв'язків, а також сили цих зв'язків і масштабу мережі. Вітчизняні дослідники слушно зауважують, що хоч «політичні мережі як об'єкт дослідження вже тривалий час перебувають у центрі уваги вчених, однак визначення змісту цієї категорії у науковій літературі залишається дискусійним» [4]. У межах мережевого підходу важлива роль держави полягає у координації та створенні правил взаємодії між учасниками, хоча її функції змінюються від монополії на ухвалення рішень до партнерства та фасилітації. Мережевий підхід дозволяє забезпечити комплексний і інклюзивний аналіз політичних процесів, але водночас він стикається з труднощами у координації численних учасників, що може ускладнити процес прийняття рішень і створити ризики нерівності в розподілі впливу серед акторів.

Етичний підхід до аналізу державної політики зосереджений на застосуванні моральних принципів та стандартів, які регулюють процес ухвалення політичних рішень, забезпечуючи таким чином справедливість, підзвітність та прозорість у публічному управлінні. Важливим аспектом є пріоритет суспільного блага над особистими чи корпоративними інтересами, що дозволяє формувати політику, яка відповідає на потреби та інтереси різних соціальних груп, особливо вразливих верств населення. Ключові принципи етичного управління включають: чесність, що передбачає відкритість та правдивість у взаємодії з громадянами; цілісність, яка забезпечує дотримання моральних стандартів у всіх аспектах публічного управління; справедливість, яка гарантує рівні можливості та доступ до ресурсів для всіх; законність, що визначає відповідність рішень чинному законодавству; та відповідальність, яка полягає в готовності політиків і чиновників нести відповідальність за свої дії [10]. Такий підхід не лише сприяє зміцненню довіри до державних інституцій і попередженню зловживань, але й допомагає забезпечити соціальну стабільність завдяки справедливому розподілу ресурсів і захисту прав людини. Однак його реалізація може бути ускладнена через різноманітність етичних стандартів, конфлікти інтересів та політичний тиск.

Отже, узагальнення наукових підходів до аналізу державної політики демонструє еволюцію досліджень від класичних моделей до багаторівневих і адаптивних концепцій. Сучасні виклики змушують інтегрувати різні методологічні підходи, забезпечуючи більш глибоке розуміння політичних процесів і врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Висновки. Нами проаналізовано класичні та сучасні підходи до вивчення державної політики, що дає підстави для висновку, що ці підходи охоплюють різноманітні аспекти та методологічні інструменти для дослідження політичних процесів. Кожен з них забезпечує унікальну перспективу щодо вивчення політичних явищ, надаючи можливість глибшого розуміння динаміки взаємодії між політичними акторами, інституціями та суспільством в цілому. Різноманітність підходів дозволяє не лише з'ясувати механізми функціонування політичної системи, а й забезпечити більш комплексний аналіз політичних змін у сучасних умовах глобалізації, соціальних трансформацій та технологічних інновацій. Інституційний підхід підкреслює важливість формальних і неформальних правил, що визначають поведінку політичних акторів та забезпечують стабільність і ефективність політики. Біхевіористичний підхід акцентує увагу на людському факторі, дозволяючи глибше зрозуміти вплив дій індивідів і соціальних взаємодій на політичні рішення. Мережевий підхід, у свою чергу, акцентує на взаємодії численних учасників, що є важливим у сучасному політичному контексті глобалізації та зростаючої ролі громадянського суспільства. І, нарешті, етичний підхід виступає важливим засобом для забезпечення справедливості, прозорості та підзвітності в державному управлінні. Кожен з цих підходів надає свій унікальний внесок у комплексне розуміння державної політики, сприяючи формуванню ефективних, справедливих і стійких політичних рішень.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Системно-ситуаційний аналіз державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України. Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні : навч. посіб. / І. В. Артьомов, В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко та ін. Ужгород : Ліра. 2009. С. 81 – 99.
2. Богуславська К. О. Мережевий підхід у дослідженні зв'язків політичних акторів : автореф. дис. ... канд. наук : 23.00.01. 2008. 19 с.
3. Болотіна Є. В., Стешенко Н. Л., Бородай А. В. Інституційний метод аналізу політичної системи. *Регіональні студії*. 2023. № 32. С. 41–46.
4. Вінникова Н. А. Вплив політичних мереж на прийняття політико-управлінських рішень. *Стратегічні пріоритети*. 2013. № 1 (26). С. 38–42.
5. Вступ до аналізу державної політики : навч. посіб. / В. Романов, О. Рудік, Т. Брус. Київ : Вид. Соломії Павличко «Основи». 2001. 238 с.
6. Інститут президенства у світі. Хто є хто? / Упор. А. Романюк, Л. Скочиляс, Ю. Шведа. Львів : ЦПД. 1999. 85 с.
7. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. Київ : Вид. Соломії Павличко «Основи». 2003. 510 с.
8. Матвеев В. В., Матвеева О. М., Щепіна Т. Г. Біхевіористичний підхід в управлінні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 257–261.
9. Тертичка В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні. Київ : Вид. Соломії Павличко «Основи». 2002. 750 с.
10. Штиршов О. М. Етична модель управління : концептуальний підхід. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 281–289.

References

1. Bakumenko, V. D. (2009). Systemno-sytuatsiyniy analiz derzhavnoho upravlinnia protsesamy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtratsii Ukrainy [Systemic and situational analysis of public management of the processes of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine]. Mekhanizmy rehuliyuvannya intehtratsiinykh protsesiv v Ukraini : navch. posib. / I. V. Artomov, V. D. Bakumenko, V. D. Bondarenko ta in. Uzhhorod : Lira. [in Ukrainian].

2. Bohuslavska, K. O. (2008) Merezhevyi pidkhid u doslidzhenni zviazkiv politychnykh aktoriv [Network approach in the study of connections between political actors] : avtoref. dys. ... kand. nauk : 23.00.01. [in Ukrainian].
3. Bolotina, Ye. V. Steshenko, N. L. Borodai, A. V. (2023). Instytutsiinyi metod analizu politychnoi systemy [Institutional method of analyzing the political system]. *Rehionalni studii*. 32. 41–46. [in Ukrainian].
4. Vinnykova, N. A. (2013). Vplyv politychnykh merezh na pryiniattia polityko-upravlinskykh rishen [The influence of political networks on political and managerial decision-making]. *Stratehichni priorityty*. 1 (26). 38–42. [in Ukrainian].
5. Vstup do analizu derzhavnoi polityky : Navch. posib. (2001). [Introduction to public policy analysis]. / Romanov, V. Rudik, O. Brus, T. Kyiv : Vyd. Solomii Pavlychko «Osnovy». [in Ukrainian].
6. Instytut prezydenstva u sviti. Khto ye khto? (1999). [The Institute of Presidency in the World. Who is Who?]. /Upor. Romaniuk, A. Skochylias, L. Shveda, Yu. Lviv : TsPD. [in Ukrainian].
7. Kiliievych, O. (2003). Anhlo-ukrainskyi glosarii terminiv i poniat z analizu derzhavnoi polityky ta ekonomiky [English-Ukrainian glossary of terms and concepts in the analysis of public policy and economics]. Kyiv : Vyd. Solomii Pavlychko «Osnovy». [in Ukrainian].
8. Matvieiev, V. V. Matvieieva, O. M. Shchepina, T. H. (2021). Bikheviorystychnyi pidkhid v upravlinni [Behavioral approach to management]. *Biznes Inform*. 4. 257–261. [in Ukrainian].
9. Tertychka, V. (2002). Derzhavna polityka : analiz ta zdiisnennia v Ukraini [State policy : analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv : Vyd. Solomii Pavlychko «Osnovy». [in Ukrainian].
10. Shtyrov, O. M. (2024). Etychna model upravlinnia : kontseptualnyi pidkhid [Ethical management model : a conceptual approach]. *Derzhavne budivnytstvo*. 1 (35). 281–289. [in Ukrainian].

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351: 338.2

Концепти механізму публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйвера розвитку економіки та людського потенціалу

CONCEPTS OF THE MECHANISM
OF PUBLIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES
AS A DRIVER OF ECONOMIC AND HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT

МАРЕНІЧЕНКО Валерій – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0183-1354>

ПІДЛЕПЯН Наталія – старший викладач кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0003-9961-6904>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-5>

MARENICHENKO Valerii – PhD in Public Administration, Associate Professor of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

PIDLEPIAN Nataliia – Senior Lecturer of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. Визначено термінологічний апарат дослідження. Зокрема, відзначено, що людський капітал, в більшій мірі, відноситься до знань, навичок, досвіду та здатностей людей, які можуть приносити економічну вигоду. Людський капітал вимірюється у термінах продуктивності праці і може впливати на економічний ріст. Людський потенціал, з іншого боку, є більш широкою категорією, що включає в себе можливості особи або групи людей для розвитку, навчання, творчості та досягнення цілей. Це не лише знання та навички, а й мотивація, інноваційність, адаптивність і соціальна відповідальність. Охарактеризовано поняття державної підтримки як інструменту управління розвитком малого та середнього підприємництва. Проаналізовано закордонний досвід щодо питання державної підтримки малого та середнього підприємництва, зокрема, в таких країнах як Сполучені Штати Америки, Франція та Японія. Визначено впливовість окремих інституцій підтримки в цих країнах і акцентування їх уваги не тільки на фінансовій, інфраструктурній підтримці, але й на розвитку людського потенціалу. Запропоновано удосконалення сучасного механізму публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйверу розвитку економіки та людського потенціалу комплексом дій, серед яких відкриття інформаційних центрів, які надають консультації, навчальні ресурси та інформацію про доступні програми підтримки, запровадження спеціальних програм, спрямованих на розвиток підприємництва в регіонах з низьким рівнем економічної

активності, розробку додатків, які навчають підприємництва через інтерактивні елементи, забезпечення фінансової грамотності населення через створення курсів з фінансового управління, планування, бухгалтерії та управління бюджетом, використання сучасних аналітичних інструментів для вивчення споживчих трендів і потреб ринку, розробку моделей для прогнозування змін у ринковому середовищі, організацію заходів, які допомагають підприємцям впоратися зі стресом і емоційними труднощами, створення груп для обговорення проблем та успіхів, що можуть бути корисними для особистісного розвитку підприємця та інші заходи.

Ключові слова: державна підтримка, економіка, мале та середнє підприємництво, людський потенціал, капітал, публічне управління, розвиток, середній клас

Summary. *The terminological apparatus of the research is defined. In particular, it was noted that human capital, to a greater extent, refers to the knowledge, skills, experience and abilities of people that can bring economic benefits. Human capital is measured in terms of labor productivity and can influence economic growth. Human potential, on the other hand, is a broader category that includes the capacity of an individual or group of people to develop, learn, create, and achieve goals. It is not only knowledge and skills, but also motivation, innovation, adaptability and social responsibility. The concept of state support as a tool for managing the development of small and medium-sized enterprises is characterized. The foreign experience on the issue of state support for small and medium-sized enterprises, in particular, in such countries as the United States of America, France, and Japan, is analyzed. The influence of individual support institutions in these countries and their emphasis not only on financial and infrastructural support, but also on the development of human potential have been determined. It is proposed to improve the modern mechanism of public administration of small and medium-sized enterprises as a driver of the development of the economy and human potential by a set of actions, including the opening of information centers that provide consultations, educational resources and information about available support programs, the introduction of special programs aimed at the development of entrepreneurship in regions with low level of economic activity, development of applications that teach entrepreneurship through interactive elements, ensuring financial literacy of the population through the creation of courses on financial management, planning, accounting and budget management, use of modern analytical tools to study consumer trends and market needs, development of models for forecasting changes in the market environment, organizing events that help entrepreneurs cope with stress and emotional difficulties, creating groups to discuss problems and successes that can be useful for the entrepreneur's personal development, and other activities.*

Key words: state support, economy, small and medium entrepreneurship, human potential, capital, public administration, development, middle class

Вступ. У сучасному світі, що характеризується швидкими змінами в економічних, соціальних та технологічних сферах, мале та середнє підприємництво відіграє критично важливу роль у розвитку національних економік. Однак для реалізації його потенціалу необхідна ефективна система публічного управління, яка забезпечить належну підтримку підприємців та створить сприятливе середовище для їх діяльності.

Система публічного управління малих та середніх підприємств повинна враховувати їх специфіку та потреби, адже вони часто стикаються з численними викликами. Незважаючи на важливість цього сектору, існуючі механізми підтримки малого та середнього підприємництва в Україні часто є недостатньо ефективними та неузгодженими. Це призводить до нерегульованого середовища, яке гальмує розвиток підприємництва та, відповідно, економічне зростання. Особливого значення в цьому ракурсі набуває питання розвитку людського потенціалу. Постає проблема формування концептів механізму публічного управління, який би не лише підтримував мале та середнє підприємництво, але й сприяв би розвитку людського потенціалу як основи економічного зростання. Необхідно визначити ключові кроки, які забезпечать

комплексний підхід до підтримки малого та середнього підприємництва як драйверу розвитку економіки та людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень. Узагальнення останніх досліджень свідчить про те, що ефективне публічне управління малим та середнім підприємництвом вимагає комплексного підходу. Це повинно включати не лише фінансові інструменти, але й програми навчання, доступ до технологій та інформаційних ресурсів тощо, що дозволить підприємцям реалізувати свій потенціал, розвивати навички та впроваджувати інновації. Таким чином, концепти механізму публічного управління малими та середніми підприємствами повинні бути адаптовані до сучасних викликів, зосереджуючи увагу на інтеграції інтересів усіх учасників економічного процесу. Це дозволить створити сприятливе середовище для розвитку підприємництва, підвищуючи його внесок у стале економічне зростання та соціальний добробут країни.

Багато дослідників, серед яких А. Бикова, О. Булана, О. Деренько, Д. Дзвінчук, М. Кохан, Г. Поліщук, С. Лучик, В. Нижник, внесли значний вклад у вивчення питань, порушених у цій статті. Їхні роботи розкривають різні аспекти публічного управління малим та середнім підприємництвом, економіки та людського потенціалу.

Перспективи подальших досліджень у сфері публічного управління малим та середнім підприємництвом є багатогранними і охоплюють питання формування значного прошарку підприємців як основи середнього класу, забезпечення сприятливих умов для бізнесу, вивчення взаємозв'язків між рівнем зайнятості в малому та середньому підприємстві та доходами, можливостей державної підтримки цього сектору економіки.

Мета статті. Метою даного дослідження є виявлення концептуальних ідей щодо публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйверу розвитку економіки та людського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. На фоні глобальних тенденцій світового прогресу відбуваються суттєві зміни у розвитку людського потенціалу, які підкреслюють тісний зв'язок між конкурентоспроможністю національних економік і наявним людським капіталом. Капіталізація людського капіталу вимагає ефективного використання тієї частини потенціалу, яка активно застосовується в економіці. Реалізація людського потенціалу відбувається через зайнятість, яка пов'язана з усіма аспектами життєдіяльності населення та суспільного відтворення. Зайнятість є основою економічного зростання і засобом задоволення різноманітних потреб громадян. Завдяки зайнятості економічно активне населення залучається до відтворення суспільного продукту, а її соціально-економічні параметри суттєво впливають на розподіл кінцевого продукту, якість життя та соціальну структуру населення [8].

Вчені все частіше акцентують увагу на необхідності переосмислення ролі людини в соціально-економічних відносинах, переходячи від органічного підходу до більш гуманістичного, в якому основна увага зосереджується не лише на управлінні робочою силою, а й на людському капіталі. Людський капітал стає ключовим елементом розвитку стратегічного потенціалу в усіх сферах економіки та суспільства загалом. Особи з високим рівнем професійної кваліфікації та компетентності виявляють більшу гнучкість і здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, суспільстві та економіці. Вони ефективно реагують на постійні виклики та знаходять інноваційні рішення, що сприяє як індивідуальному розвитку, так і суспільства в цілому [1].

Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості є критично важливими чинниками для забезпечення стійкого та прогресивного розвитку суспільства. Оскільки світ динамічно змінюється, напрями розвитку людського капіталу повинні постійно оновлюватися,

щоб відповідати сучасним потребам і вимогам як світового, так і національного ринку праці. Актуалізація цих напрямів повинна стати пріоритетним завданням держави, адже це сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості економіки, підтримці високої якості робочої сили, а також свідомому розвитку населення. Це, в свою чергу, допомагає зберегти конкурентні переваги різних видів бізнесу і країни в цілому, формуючи інклюзивне суспільство [4; 5].

Людський капітал, в більшій мірі, відноситься до знань, навичок, досвіду та здатностей людей, які можуть приносити економічну вигоду. Людський капітал вимірюється у термінах продуктивності праці і може впливати на економічний ріст. Людський потенціал, з іншого боку, є більш широкою категорією, що включає в себе можливості особи або групи людей для розвитку, навчання, творчості та досягнення цілей. Це не лише знання та навички, а й мотивація, інноваційність, адаптивність і соціальна відповідальність.

Сучасна економіка потребує не стільки розвитку людського капіталу, як людського потенціалу, що зробить її більш інноваційною та прогресуючою. І саме мале та середнє підприємництво слугує драйвером його розвитку.

Тож, управляючи малим та середнім підприємництвом, створюючи необхідні умови його функціонування, держава несе відповідальність не тільки за економічну складову, але й за складову розвитку людського потенціалу.

Підприємництво сьогодні є однією з найгнучкіших сфер діяльності, в якій нові знання швидше реалізуються порівняно з іншими секторами. Економіка розвинених країн значною мірою залежить від розвитку малого і середнього підприємництва. Малі та середні підприємства забезпечують створення нових робочих місць, підтримують зайнятість населення, формують конкурентне середовище, стимулюють інновації та впровадження новітніх науково-технічних досягнень, виконуючи важливу соціальну роль, забезпечуючи доходи для значного прошарку населення.

Важливим інструментом управління розвитком малого та середнього підприємництва є державна підтримка, яка включає розробку інструментів ведення бізнесу, створення сприятливого інвестиційного та інноваційного клімату, а також формування фінансового механізму і інформаційно-правового поля для забезпечення умов функціонування через реалізацію відповідних стратегій. Для покращення доступу малого та середнього підприємництва до фінансово-кредитних інвестиційних ресурсів важливо інформувати підприємців про наявні механізми фінансово-кредитної підтримки на національному рівні, а також про іноземні кредитні лінії. Останніми роками одним із шляхів залучення нових учасників до малого та середнього бізнесу стало навчання через центри зайнятості. Ефективним інструментом тут є надання одноразової допомоги для започаткування власної справи безробітним, які бажають займатися підприємництвом. Це сприятиме збільшенню кількості фізичних осіб-підприємців та малих підприємств. Результатом цих заходів має стати підвищення фінансової культури підприємців, а також забезпечення вільного доступу до інформації про програми кредитування бізнесу та їх умови. Наступним важливим напрямом діяльності повинна стати популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок через системне навчання. Це може включати проведення форумів, круглих столів, семінарів, тренінгів, майстер-класів, конкурсів та конференцій, в тому числі для безробітних і внутрішньо переміщених осіб. Такі ініціативи суттєво підвищать кваліфікаційний рівень суб'єктів господарювання в сферах управління, маркетингу, права та оподаткування [7].

У процесі розробки та реалізації програм розвитку і форм державної підтримки малого та середнього підприємництва в Україні важливу роль відіграє вивчення та аналіз досвіду зарубіжних країн з ринковою економікою.

Так, наприклад, у Франції активно функціонують організації, що підтримують розвиток малого та середнього підприємництва. Однією з таких організацій є Агенція з підприємництва (APCE), створена за підтримки уряду Франції. Агенція пропонує широкий спектр інструментів для підтримки малого та середнього підприємництва, зокрема можливість отримання онлайн-консультацій з необхідних питань. Крім цього, вона забезпечує інтерактивне заповнення онлайн-форм для реєстрації підприємства, внесення змін до статуту або припинення господарської діяльності [2].

Особливий інтерес становить державна підтримка підприємництва у Японії. Ключовою установою є Японська організація з інновацій та розвитку малого та середнього підприємництва (SMRJ), яка включає чотири технологічних парки, бізнес-інкубатори та дев'ять інститутів, що займаються удосконаленням технологій і управлінської діяльності у сфері малого та середнього бізнесу. У цій країні широко застосовується система J-Net21, яка забезпечує постійний моніторинг розвитку та стану малих та середніх підприємств [3].

Найбільш ефективно державну підтримку малих та середніх підприємств здійснюють в США при участі Адміністрації малого бізнесу при Президентові США (Small Business Administration – SBA). SBA реалізує такі завдання: надає фінансову підтримку підприємствам; надає консалтингові послуги у сфері управління й технічну допомогу; проводить експертизу нових підприємницьких ідей; здійснює сприяння в отриманні державних замовлень [6].

Уряди розвинених країн чинять значний вплив на сферу малого та середнього підприємництва, акцентуючи увагу не тільки на фінансовій, інфраструктурній підтримці, але й на розвитку людського потенціалу. Розвиваючи людський потенціал, уряди не лише сприяють появі нових успішних підприємств, але й створюють умови для стійкого економічного розвитку. Це дозволяє громадянам реалізовувати свої ідеї, інвестувати в особистий розвиток і підвищувати якість життя. У результаті, розвиток людського потенціалу стає важливим елементом стратегії сталого розвитку національної економіки.

Сучасний механізм публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйверу розвитку економіки та людського потенціалу має включати наступні дії:

- використання засобів масової інформації для поширення ідей підприємництва та його переваг;
- публікацію на регулярній основі звітів про стан підприємництва в країні, що включають аналіз тенденцій, статистику і рекомендації щодо покращення;
- відкриття інформаційних центрів, які надають консультації, навчальні ресурси та інформацію про доступні програми підтримки;
- запровадження спеціальних програм, спрямованих на розвиток підприємництва в регіонах з низьким рівнем економічної активності;
- проведення флешмобів, де успішні інноваційні підприємці можуть демонструвати свої продукти або ідеї у несподіваних місцях, залучаючи увагу засобів масової інформації та громадськості;
- розробку додатків, які навчають підприємництву через інтерактивні елементи;
- співпрацю з художниками для створення інсталяцій, які відображають підприємницькі ідеї або історії успіху;

- створення коворкінгів, які мають спеціалізовані зони для різних видів бізнесу, що сприяє крос-секторній співпраці;
- проведення досліджень для виявлення ключових навичок, необхідних для малого та середнього підприємництва, і адаптацію в закладах освіти навчальних програм до цих потреб;
- забезпечення фінансової грамотності населення через створення курсів з фінансового управління, планування, бухгалтерії та управління бюджетом;
- створення програм реалізації нових ідей без страху невдачі, на засадах експерименту;
- створення ресурсів, які надають підприємцям доступ до актуальних досліджень, аналітики та ринкових тенденцій;
- використання сучасних аналітичних інструментів для вивчення споживчих трендів і потреб ринку;
- розробку моделей для прогнозування змін у ринковому середовищі;
- організацію заходів для обговорення останніх технологічних досягнень та їх застосування в бізнесі;
- проведення тренінгів щодо захисту інтелектуальної власності для охорони власних розробок, надавання консультацій з питань реєстрації патентів та торгових марок;
- стимулювання підприємців до участі в міжнародних ініціативах та проєктах, що сприяють обміну знаннями;
- організацію заходів, які допомагають підприємцям впоратися зі стресом і емоційними труднощами, створення груп для обговорення проблем та успіхів, що можуть бути корисними для особистісного розвитку підприємця.

Висновки. Мале та середнє підприємництво є важливим компонентом національної економіки, оскільки воно забезпечує значну частину робочих місць, стимулює інновації та підвищує рівень життя населення. Для досягнення стійкого економічного зростання та зміцнення соціальної структури необхідно впроваджувати механізми, які б забезпечували підтримку підприємництва на всіх рівнях. Це передбачає не лише фінансову допомогу, а й розвиток інфраструктури, покращення доступу до інформації, освітніх програм та консультаційних послуг. Не менш важливим є питання моніторингу та оцінки ефективності державної політики в сфері малого та середнього підприємництва. Регулярний аналіз результатів впровадження програм та ініціатив дозволить коригувати стратегії у відповідності до реальних потреб бізнесу та економіки в цілому. Створення сприятливого бізнес-середовища, підтримка інновацій та активне залучення різних соціальних груп є ключовими складовими для забезпечення стійкого економічного зростання та розвитку людського потенціалу в Україні. Тільки через системний підхід і зусилля всіх учасників процесу можливо досягти значущих результатів у зміцненні малого та середнього підприємництва як драйвера економіки та соціального прогресу.

Список використаних джерел

1. Бикова А., Чабан Л., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 34–42.
2. Булана О. О. Тенденції зміни підходів до державної підтримки економіки у країнах Європи та уроки для України. *Світ фінансів*. 2019. № 2 (19). С. 149–154.
3. Деренько О. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 97–104.
4. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт : парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. № 1 (29). С. 15–23.

5. Кохан М., Гнилянська Л., Головн'юв, В. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 42–51.
6. Поліщук Г. О. Державна підтримка розвитку малого підприємництва : вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1 (51). С. 1–9.
7. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д.е.н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
8. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький : ХНУ, 2017. 502 с.

References

1. Bykova, A., Chaban, L. & Aleksyeyev, A. (2023). Investuvannya v lyuds'kyu kapital u viys'kovyy period [Investing in human capital during the war period]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 54. [in Ukrainian].
2. Bulana, O. O. (2019). Tendentsiyi zminy pidkhodiv do derzhavnoyi pidtrymky ekonomiky u krayinakh Yevropy ta uroky dlya Ukrayiny [Trends in changing approaches to state economic support in European countries and lessons for Ukraine]. *Svit finansiv*. 2 (19). 149–154. [in Ukrainian].
3. Deren'ko, O. (2018). Mizhnarodnyy dosvid derzhavnoho rehulyuvannya ta pidtrymky maloho pidpryyemnytstva [International experience of state regulation and support of small business]. *Biznes Inform.* 5. 97–104. [in Ukrainian].
4. Dzvinchuk, D. I. & Bursa, O. I. (2024). Lyuds'kyu kapital yak vyznachal'nyy chynnyk rozvytku terytorial'nykh hromad v Ukrayini [Human capital as a determining factor in the development of territorial communities in Ukraine]. *Ekspert : paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnya*. 1 (29). 15–23. [in Ukrainian].
5. Kokhan, M., Hnylyans'ka, L. & Holovn'ov, V. (2024). Rozvytok lyuds'koho kapitalu ta dosyahnennya sotsial'noyi z'hurtovanosti v umovakh formuvannya stratehichnoho potentsialu ta dynamichnykh zmin [Development of human capital and achievement of social cohesion in conditions of formation of strategic potential and dynamic changes]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 59. [in Ukrainian].
6. Polishchuk, H.O. (2017). Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpryyemnytstva : vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [State support for small business development : domestic and foreign experience]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. 1 (51). 1–9. [in Ukrainian].
7. Luchyk, S.D. (2021). Problemy i perspektyvy rozvytku maloho i seredn'oho biznesu [Problems and prospects of the development of small and medium-sized businesses] : monohrafiya. Chernivets'kyi torhovel'no-ekonomichnyy instytut KNTEU. Chernivtsi : Tekhnodruk. [in Ukrainian].
8. Nyzhnyk, V.M. (2017). Upravlinnya konkurentospromozhnisty lyuds'koho potentsialu v perspektyvnomu vkhodzhenni Ukrayiny do YES [Management of the competitiveness of human potential in the perspective of Ukraine's accession to the EU] : monohrafiya. Khmel'nyts'kyi : KHNU. [in Ukrainian].

УДК 351.85

Державна політика у сфері музичної індустрії: досвід Швеції

PUBLIC POLICY IN THE SPHERE OF THE MUSIC INDUSTRY: THE SWEDEN EXPERIENCE

КАЗАКОВ Геннадій – кандидат історичних наук, провідний професіонал відділу методології навчання і наукових досліджень, Вища школа публічного управління, вул. Шепелева, 3а, Київ, 03061, Україна.

KAZAKOV Hennadii – doctor of Philosophy in the field of world history, Leading Desk Officer of Department of teaching methodology and scientific research, High School of Public Governance, St. Shepeleva, 3a, Kyiv, 03061, Ukraine.

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2860-9892>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-6>

Анотація. У статті аналізується шведський досвід державної політики у сфері музичної індустрії. Акцент на Швеції обумовлено наявністю у ній ефективної державної підтримки музичних ініціатив, що сприяє розвитку творчого сектора, економічному зростанню та культурній ідентичності. Зважаючи на активний розвиток музичної індустрії України в останні роки, вважаємо, що вивчення напрацювань шведського уряду сприятимуть розвитку українського музичного сектору. Основною метою статті є аналіз державної політики Швеції в сфері музичної індустрії, а також визначення ефективних механізмів та інструментів, що можуть бути адаптовані для використання в Україні. Дослідження спрямоване на виявлення ключових елементів підтримки, які забезпечують стійкий розвиток музичної галузі. У роботі наголошено, що шведська політика щодо музичної індустрії характеризується комплексним підходом та стосується усіх сфер, починаючи від музичної освіти, завершуючи національними музичними преміями, фестивалями, створенням податкових пільг та наданням грантів окремим музичним галузям. Вказано на функціонуванні розгалуженого державного апарату, спрямованого на підтримку та розвиток музичної індустрії. Наведено низку політичних практик, які сьогодні реалізуються у Швеції і які б сприяли розвитку індустрії в Україні. Поданий підхід сприяє тому, що сьогодні шведська музична індустрія входить в топ-3 у всьому світі. Результати дослідження свідчать про те, що досвід Швеції у державній підтримці музичної індустрії є надзвичайно цінним для України. Адаптація шведських моделей може допомогти Україні створити ефективні механізми підтримки, сприяючи розвитку культурного сектору, підвищенню конкурентоспроможності та збагаченню культурного життя країни. Необхідно розробити стратегічні програми, які враховують специфіку українського контексту, а також активно залучати усі зацікавлені сторони до процесу підтримки музичної індустрії.

Ключові слова: музична індустрія, державна політика, Шведська рада мистецтв, Шведський комітет грантів на мистецтво, STIM, ExMS.

Summary. The article analyzes the Swedish experience of state policy in the field of the music industry. The focus on Sweden is due to its effective state support for music initiatives, which contributes to the development of the creative sector, economic growth and cultural identity. Taking into account the active development of the music industry of Ukraine in recent years, we believe that studying the developments of the Swedish government will contribute to the development of the Ukrainian music sector. The main goal of the article is the analysis of the Swedish state policy in the field of the music industry, as well as the identification of effective mechanisms and tools that can be adapted for use in Ukraine. The study is aimed at identifying the key elements of support that ensure the sustainable development of the music industry. The work emphasizes that the Swedish policy regarding the music industry is characterized by a comprehensive approach

and covers all areas, starting from music education, ending with national music awards, festivals, creating tax incentives and providing grants to individual music industries. The functioning of the extensive state apparatus aimed at the support and development of the music industry is indicated. A number of political practices, which are being implemented in Sweden today and which would contribute to the development of industry in Ukraine, are given. This approach contributes to the fact that today the Swedish music industry is among the top 3 in the world. The results of the study indicate that Sweden's experience in state support of the music industry is extremely valuable for Ukraine. The adaptation of Swedish models can help Ukraine create effective support mechanisms, contributing to the development of the cultural sector, increasing competitiveness and enriching the country's cultural life. It is necessary to develop strategic programs that take into account the specifics of the Ukrainian context, as well as to actively involve all interested parties in the process of supporting the music industry.

Key words: *music industry, public policy, Kulturrådet, Konstnärsnämnden, STIM, ExMS.*

Вступ. Швеція займає провідне місце у світовій музичній індустрії та законно вважається передовою у цьому секторі країною Європи. Доказом цього зокрема є 7 перемог на пісенному конкурсі Євробачення та долучення до авторства пісень ще десятків переможців та призерів; займає чільні позиції у світі в питанні експорту музичної продукції. Так, популярність на міжнародній арені різножанрових шведських музикантів триває вже понад як півстоліття. Хоча у витоків такої популярності стояли музиканти-візіонери, підтримка сектору з боку держави дозволяє зберігати лідируючі позиції на світовому музичному ринку.

Успіхи українських музикантів на Євробаченні та європейських фестивалях демонструють, що в досліджуваній галузі Україна має досить великий потенціал. Тому, досвід Швеції є надзвичайно цінним для розвитку національної музичної індустрії. Дослідження шведських практик може допомогти в адаптації їх найкращих прикладів для українського контексту, особливо у питаннях фінансування, регулювання ринку музичних послуг та підтримки молодих виконавців. Це набуває особливої актуальності в умовах інтеграції України до європейського культурного простору та прагнення уряду посилити роль креативних індустрій в економічному розвитку. Вивчення досвіду Швеції у сфері музичної індустрії дозволить не лише зрозуміти основні механізми її успіху, але й розробити рекомендації щодо впровадження ефективної державної політики в Україні.

Аналіз останніх досліджень. Питанню державної політики у сфері музичної індустрії Швеції присвячують увагу переважно шведські дослідники. Так, С. Албінссон у своїй статті [2] проаналізував історичні зміни у державній політиці щодо досліджуваної галузі з 1919 по 2019 рр. Питання державної політики щодо музичної освіти на усіх рівнях, авторського права розкриваються у дослідженні за редакції Е. Георгі-Хеммінг та Н. Моберг [4]. В контексті культурної політики Швеції проаналізовано і діяльність уряду Швеції стосовно музичної сфери у роботі Т. Хардінг [3]. Про підтримку з боку уряду музичних фестивалів йде мова у праці С. Танна [11]. При цьому більш комплексні дослідження з державної політики Швеції щодо музичної індустрії відсутні, водночас, як і відповідні праці в українському науковому дискурсі. При цьому, шведський досвід є одним з передових, на який варто звернути увагу при побудові національної політики до сфери музичної індустрії.

Мета статті – проаналізувати досвід державної політики щодо музичної індустрії у Швеції та визначити можливості його перейняття в український простір.

Виклад основного матеріалу. Говорячи про Швецію, можемо стверджувати, що в державі здійснюється цілеспрямована державна політика, яка охоплює широкий спектр засобів: від фінансування музичних проєктів до створення сприятливого регуляторного середовища для

креативних індустрій. Витоки цієї політики, як вказує С. Албінссон започатковані у 1919 р., коли було ухвалено законодавство з авторського права, а також уведено закон на розваги, відповідно до якого, кожен організатор розважальних заходів (у тому числі музичних), мусив сплачувати державі певну частину доходу [2, с. 224].

Двома ключовими державними органами, які відіграють центральну роль у підтримці митців та проєктів у галузі музики в Швеції, є Шведська рада мистецтв (Kulturrådet) та Шведський комітет грантів на мистецтво (Konstnärnämnden) [8]. Шведська рада мистецтв відповідає за формування та реалізацію державної культурної політики, включаючи надання фінансової підтримки для музичних проєктів, громадських ініціатив та творчих колективів. Її діяльність охоплює широкий спектр напрямків – від підтримки інновацій у сфері музичної творчості до забезпечення доступу до культурного контенту в різних регіонах країни. Рада виконує важливу функцію у забезпеченні рівних можливостей для митців незалежно від їхнього жанрового спрямування чи географічного розташування.

Шведський комітет грантів на мистецтво (Konstnärnämnden), своєю чергою, спеціалізується на підтримці індивідуальних митців, забезпечуючи їх стипендіями та грантами для професійного розвитку, участі в міжнародних конкурсах, виставках і гастролях. Це надає шведським музикантам не лише фінансову підтримку, але й можливість розширювати свою діяльність на глобальному рівні, посилюючи позиції країни на міжнародній культурній арені. Підтримка, яку надає Konstnärnämnden, особливо важлива для незалежних артистів та молодих виконавців, які тільки починають свою професійну діяльність.

Також у 2011 р. було створено Шведське агентство виконавських мистецтв (Statens musikverk) – державну установу, яка підтримує музику та виконавське мистецтво. Цей орган об'єднує низку існуючих організацій, у тому числі Музей виконавських мистецтв (Scenkonstmuseet), Шведську музично-театральну бібліотеку, EMS (електронну музичну студію) і звукозаписний лейбл Caprice Records. А його місія полягає в тому, щоб поширювати різноманітні музичні програми по всій країні, що вирізняється досконалістю та мистецьким відродженням, а також зберігати танцювальну та музичну спадщину [6].

Підтримується з боку уряду і діяльність Шведського товариства виконавських прав (STIM), але не у фінансовій площині, адже STIM є некомерційною організацією, а за рахунок створення сприятливого правового та інституційного середовища для захисту авторських прав. STIM діє у рамках законодавства Швеції, яке відповідає європейським та міжнародним стандартам у сфері інтелектуальної власності [10].

На регіональному рівні важливу роль відіграють місцеві адміністрації, які підтримують музичну індустрію через фінансування регіональних оркестрів, музичних шкіл та інших установ культури. Така децентралізована модель управління забезпечує підтримку культурних ініціатив на місцевому рівні, що сприяє розвитку культурної різноманітності та залученню широкої аудиторії до музичного життя [8].

Водночас, до музичної індустрії долучаються і інші міністерства та урядові організації, які в рамках своїх повноважень підтримують різні сектори музичної індустрії.

Уряд Швеції підтримує музичний сектор від музичних шкіл до музичних клубів. Щорічно Шведська рада з мистецтва видає гранти перспективним виконавцям:

- 1,65 мільйона доларів надаються музичним гуртам для запису альбомів та розвитку творчої діяльності;
- 3 мільйони доларів спрямовуються на підтримку музичних клубів;
- понад 30 мільйонів доларів виділяються регіональним музичним організаціям, які займаються просуванням місцевих ініціатив та музичних колективів [9].

Держава розглядає музичну освіту як невід’ємну складову формування культурної ідентичності та розвитку суспільства, тому значна увага приділяється фінансуванню, доступності та якості музичної освіти на всіх рівнях. Хоча навчання в них не є обов’язковим, проте музична освіта є найпопулярнішим серед дітей заходом позашкільних занять.

Музичні школи в Швеції є частиною системи позашкільної освіти і фінансуються за рахунок державного та муніципального бюджету, що робить їх доступними для широкого кола школярів. Цей підхід дозволяє кожній дитині отримати базову музичну освіту незалежно від соціального статусу, що сприяє рівним можливостям у сфері розвитку талантів. У рамках освітньої політики музичні школи є важливим інструментом для виявлення та підтримки молодих талантів, які можуть стати майбутніми професійними музикантами, а також для підвищення загального рівня музичної культури в країні.

Державна підтримка музичних шкіл виявляється не лише у фінансуванні, але й у створенні сприятливого освітнього середовища, що охоплює широкий спектр музичних жанрів і напрямків – від класичної музики до сучасних жанрів, таких як поп, рок та електронна музика. Такий підхід сприяє всебічному розвитку учнів і відображає загальну культурну політику Швеції, спрямовану на підтримку різноманітності та інновацій у музичній сфері [4, с. 37–39].

Дослідник музичної індустрії Дж. Тйорсон вказує: «Налагоджена соціальна система у Швеції дозволяє будь-кому в країні займатися музикою незалежно від його доходів. За шведським музичним дивом ховається не що інше, як суспільний добробут країни. Звідси і підтримка артистів урядом Швеції» [7].

Загалом, така модель державної підтримки виявляється надзвичайно успішною у створенні необхідних умов для розвитку музичних талантів на початкових етапах їхньої кар’єри, а також для сприяння подальшому просуванню виконавців як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Розподіл фінансових ресурсів на різних рівнях музичної індустрії забезпечує її стійкий розвиток та глобальну конкурентоспроможність, що є важливим елементом державної культурної політики Швеції.

Вагомою складовою державної політики Швеції у сфері розвитку музичного простору є підтримка експорту шведської музичної продукції. У рамках цієї політики здійснюється широкий комплекс заходів, спрямованих на стимулювання шведських музикантів і продюсерів до активної участі в міжнародних проєктах, фестивалях, конкурсах та гастрольних турах, що дозволяє просувати не тільки окремих виконавців, а й створює позитивний імідж країни як постачальника високоякісного музичного контенту.

Одним із ключових елементів підтримки експорту є фінансування музичних колективів і окремих артистів для участі в міжнародних подіях, що сприяє популяризації шведської музики за кордоном. Уряд Швеції також активно співпрацює з різними галузевими асоціаціями та організаціями, такими як Export Music Sweden (ExMS), які відіграють провідну роль у розширенні глобальної присутності шведської музичної індустрії. Ці організації надають консультативну та інформаційну підтримку, допомагають у налагодженні міжнародних контактів, що сприяє зростанню обсягів експорту.

Якщо звернемо увагу на звіт 2020 р. зроблений ExMS, то можемо простежити, що Швеція входить до топ 3 країн, чий дохід від експорту музики перевищує витрати. Так, поданий коефіцієнт становив 2,7. Ці надходження від експорту забезпечують пряму та непряму вигоду шведській економіці через економічну діяльність, оподаткування та розвиток культури [7].

Так, у 2024 р. уряд надав ExMS 500 000 шведських крон на підтримку шведських музикантів у жанрах джазу, фольку та світової музики. Підтримка, серед іншого, спрямовуватиметься на

ініціативи з розвитку потенціалу та встановлення контактів і стосується операцій з 4 квітня по 31 грудня 2024 р. Міністр культури П. Лільєстранд наголосив: «Експорт шведської музики є справжньою особливістю нашої країни і є тим, що уряд також хоче захистити в майбутньому. Завдяки цим зусиллям ми зміцнюємо та забезпечуємо подальший успіх шведських митців за кордоном» [5].

Окрім того, додаткові 500 000 шведських крон виділено на зусилля, які шведські іноземні органи та ExMS мають здійснити разом у 2024 р. для підтримки експорту шведської музики – як частину Азіатські інвестиції в урядовій стратегії щодо зовнішньої торгівлі, інвестицій та глобальної конкурентоспроможності Швеції [5].

За найвищі багаторічні досягнення у музичному експорті країни у боку уряду щорічно один виконавець (гурт) отримує нагороду. Такими лауреатами були «Abba», «Refused» тощо [1].

В Україні нажаль немає наразі такої практики підтримки музикантів. Україні варто зосередитися на створенні системи підтримки музичного експорту, що включатиме фінансові гранти для участі українських виконавців у міжнародних музичних заходах, а також розвиток інфраструктури для просування музики на закордонних ринках. Державна підтримка таких ініціатив, а також створення спеціальних організацій на зразок шведського ExMS, може значно посилити глобальні позиції України у музичній індустрії. Важливо також звернути увагу на розвиток міжнародної співпраці та налагодження контактів з іноземними партнерами для підвищення конкурентоспроможності українських музикантів на світовій арені.

Доречним для України було б перейняти низку шведських політичних практик, які сприяють економічному розвитку індустрії, які наразі поступово впроваджуються у Швеції.

1) Події, орієнтовані на експорт – це міські шоукейс-фестивали, на яких виступають виконавці, яких пропонує, фінансує або іншим чином підтримує офіс експорту музики. На цих подіях часто є фестивальна платформа під керівництвом споживачів, але частина їхнього складу резервується для нових виконавців. Звісно в Україні відбуваються фестивали, навіть в умовах війни, проте усі вони є приватними ініціативами та зосереджені лише в кількох українських містах.

2) Підтримка фінансового туру. Уряди можуть надавати виконавцям або лейблам фінансування для експорту своєї продукції через живі виступи за кордоном. Надані кошти можуть оплачувати безпосередньо організацію подій або ж загальні витрати на тур, наприклад оренду транспорту, візи чи обладнання.

3) Участь в Export Networks. Експортні мережі – це коаліції, які вимагають членських внесків. Приклади включають NOMEX (Програма експорту музики Північної Європи), Європейську біржу експортерів, яка збирає експортні офіси, і Мережу музичних міст, що складається з міст, зацікавлених в експорті своїх музичних талантів. Більшість із них було централізовано в Європі завдяки наявності фінансування ЄС для підтримки створення та підтримки таких мереж.

4) Імпорт подій. Багато країн проводять власні фестивали, часто через місцеве партнерство з промоутерами та містами, і використовують їх для демонстрації місцевих талантів. Країни можуть підтримувати ці платформи, імпортуючи покупців через демонстраційні торговельні місця.

5) Супутні офіси. За останні два десятиліття низка країн створила офіси на ринку, щоб сприяти експортним програмам і розвитку мережі. Деякі країни створюють представництва разом із зусиллями культурної дипломатії, хоча існує кілька прикладів, коли представництва експорту займаються цим самостійно. Деякі з цих представників є державними службовцями, інші є підрядниками, найнятими музичними лобі, які представляють ширшу базу зацікавлених сторін [7].

Шведська держава підтримує також і десятки музичних премій, які охоплюють не лише усі музичні жанри, але й музикантів (наявні премії для гітаристів, клавішників, барабанщиків тощо). Найбільшою ж премією є Музична премія Північної ради (The Nordic Council Music Prize), яка присуджується за музичну майстерність найвищого рівня, одного року – за твір діючого композитора, а наступного – виконавцю, гурту тощо. Ця премія не є суто шведською. Суддівський комітет складається з представників п'яти скандинавських країн (а за участі у премії Фарерських, Аландських островів та Гренландії до суддів додається по одному члену від кожної країни учасниці).

Уряди усіх вказаних держав активно підтримують премію та фінансують як її проведення, так і сам приз, який складається з 300 000 датських крон [1]. У цій премії ми бачимо не лише державну підтримку різнопланових виконавців (адже її лауреатами зокрема були ісландська співачка Бйорк, шведський диригент Ерік Ерікссон), але й кооперацію держав у підтримці власного музичного продукту та просування його на європейський ринок.

Окрім того, у Швеції існує державна премія Music Export Prize, яка надається тим шведським музикантам, за значні досягнення на міжнародній арені. Ця премія започаткована Міністерством зовнішньої торгівлі та культурної дипломатії Швеції в 1997 році та щорічно присуджується шведським артистам, продюсерам або гуртам, чия музика досягла значних успіхів за кордоном, тим самим сприяючи підвищенню міжнародного іміджу країни.

Визнання шведських виконавців через премію Music Export Prize не лише підкреслює культурну цінність музики, але й підсилює економічний вплив шведської музичної індустрії. Музичний сектор відіграє важливу роль у креативній економіці країни, забезпечуючи значний внесок у ВВП та створюючи нові робочі місця. Премія не тільки відзначає окремі досягнення, але й стимулює подальший розвиток музичного експорту, заохочуючи музикантів до активної міжнародної діяльності.

Про роль держави у цій премії свідчить й те, що її вручає міністр міжнародного співробітництва в галузі розвитку та зовнішньої торгівлі, а сам захід проходить у Міністерстві закордонних справ [12].

Висновки. Таким чином, проведений аналіз демонструє значну зацікавленість з боку шведського уряду у підтримці музичної індустрії на всіх її етапах: від музичної освіти до організації фестивалів та підтримці у просуванні музичних творів шведських виконавців на міжнародний ринок. Останньому аспекту приділена основна увага у державній політиці, оскільки саме експорт музичної продукції є одним з ключових чинників економічного успіху креативної індустрії країни. Швеція показує приклад системної та довгострокової підтримки музикантів та музичних проєктів, що дозволяє не лише зберегти національну ідентичність у культурній сфері, але й активно впливати на міжнародний ринок, забезпечуючи сталі економічні та культурні зв'язки з іншими країнами, особливо сусідніми. Окрім того, з боку держави здійснюється підтримка тих музичних жанрів, які не завжди мають широкий попит на комерційних ринках, таких як джаз, фолк та світова музика. Державні субсидії, зокрема, виділені для цих жанрів, сприяють їхній популяризації і зберігають культурну спадщину країни.

Для України шведський досвід є цінним прикладом того, як держава може активно інтегрувати музичну індустрію у загальну економічну та культурну політику. Підтримка експорту музичних продуктів, надання грантів молодим виконавцям та продюсерам, а також участь у міжнародних культурних проєктах можуть стати важливими компонентами розвитку української музичної індустрії у майбутньому.

Список використаних джерел

1. About the Nordic Council Music Prize. URL : <https://www.norden.org/en/information/about-nordic-council-music-prize> (дата звернення : 04.10.2024).
2. Albinsson S. Musikindustrin och musikpolitiken i Sverige 1919–2019. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*. 2021. Vol. 24. Is. 2. P. 221–236.
3. Compendium of Cultural Policies and Trend. Country Profile : Sweden / by T. Harding. Stockholm, 2023. 58 s.
4. Makt – när musik och människor möts / by E. Georgii-Hemming, N. Moberg. Örebro : Musikhögskolan, 2024. 143 p.
5. Regeringen satsar på svensk musikexport. URL : <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/04/regeringen-satsar-pa-svensk-musikexport/> (дата звернення : 04.10.2024).
6. Statens musikverk. URL : <https://musikverket.se/om-musikverket/?lang=en> (дата звернення : 04.10.2024).
7. Sustaining Sweden’s Music Export Success. URL : <https://report2020.exms.org/> (дата звернення : 04.10.2024).
8. Sweden 3.5.4. URL : https://www.culturalpolicies.net/country_profile/sweden-3-5-4/ (дата звернення : 04.10.2024).
9. Sweden. Short cultural policy profile / by T. Harding, 2022. 17 p. URL : https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_short/sweden/Sweden_Short_2022.pdf (дата звернення : 04.10.2024).
10. Swedish Performing Rights Society (STIM). URL : <https://www.government.se/government-agencies/swedish-performing-rights-society-stim/> (дата звернення : 04.10.2024).
11. Tanna S. Festival landscape in Sweden national report for FESTudy. URL : https://www.swedenfestivals.com/sites/default/files/attachments/national_report_sweden_final_version_1.pdf (дата звернення : 04.10.2024).
12. The nominees for the Government’s 2023 Music Export Prize. URL : <https://www.government.se/press-releases/2024/04/the-nominees-for-the-governments-2023-music-export-prize/> (дата звернення : 04.10.2024).

References

1. About the Nordic Council Music Prize. URL : <https://www.norden.org/en/information/about-nordic-council-music-prize> (date access : 04.10.2024). [in English].
2. Albinsson S. 2021. Musikindustrin och musikpolitiken i Sverige 1919–2019. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*. Vol. 24. Is. 2. P. 221–236. [in Swedish].
3. Compendium of Cultural Policies and Trend. Country Profile : Sweden / by T. Harding. Stockholm, 2023. 58 s. [in English].
4. Makt – när musik och människor möts, 2024 / by E. Georgii-Hemming, N. Moberg. Örebro : Musikhögskolan. 143 p. [in Swedish].
5. Regeringen satsar på svensk musikexport. URL : <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/04/regeringen-satsar-pa-svensk-musikexport/> (date access : 04.10.2024). [in Swedish].
6. Statens musikverk. URL : <https://musikverket.se/om-musikverket/?lang=en> (date access : 04.10.2024). [in Swedish].
7. Sustaining Sweden’s Music Export Success. URL : <https://report2020.exms.org/> (date access : 04.10.2024). [in English].
8. Sweden 3.5.4. URL : https://www.culturalpolicies.net/country_profile/sweden-3-5-4/ (date access : 04.10.2024). [in Swedish].
9. Sweden. 2022. Short cultural policy profile / by T. Harding. 17 p. URL : https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_short/sweden/Sweden_Short_2022.pdf (date access : 04.10.2024). [in English].

10. Swedish Performing Rights Society (STIM). URL : <https://www.government.se/government-agencies/swedish-performing-rights-society-stim/> (date access : 04.10.2024). [in English].
11. Tanna S. Festival landscape in Sweden national report for FESTudy. URL : https://www.swedenfestivals.com/sites/default/files/attachments/national_report_sweden_final_version_1.pdf (date access : 04.10.2024). [in English].
12. The nominees for the Government's 2023 Music Export Prize. URL : <https://www.government.se/press-releases/2024/04/the-nominees-for-the-governments-2023-music-export-prize/> (date access : 04.10.2024). [in English].

УДК 35.08:378:005.6

Формування гендерної рівності у публічному управлінні

FORMATION OF GENDER EQUALITY IN PUBLIC ADMINISTRATION

ПАНТІЛЕЄНКО Катерина – аспірантка, кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, викладачка кафедри філології, Дніпровського державного аграрно-економічного університету, вул. Сергія Ефремова, 25, м. Дніпро, 49009, Україна

PANTILEIENKO Kateryna – postgraduate student, Department of Management and Public Administration, English Teacher at Philology Department, Dnipro State Agrarian and Economic University, 25, Serhii Efremov Str., Dnipro, 49009, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6711-8351>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-7>

Анотація. Стаття присвячена пошуку шляхів розвитку становлення та вдосконалення шляхів гендерної ідентичності у публічному управлінні та її впливу на формування майбутнього демократичної держави. У статті досліджується специфіка використання категорій гендеру та гендерної рівності для забезпечення у майбутньому формування та ефективності роботи органів публічного управління у демократичній державі з достатнім соціальним рівнем та цінностями. В рамках того, що процес економічного, політичного та соціального регулювання та розвитку держави не можливий без дотримання встановлених правових та законодавчих розпоряджень. Забезпечення рівністю осіб під час виконання обов'язків та рівний доступ до реалізації прав громадян з належним правовим регулюванням не завжди забезпечує і визначає рівність чоловіків та жінок без урахування статі. Сформульовано гіпотезу що до правильної гендерної рівності без стереотипів та хибних уявлень з загальними і зрозумілими ознаками, які зрозумілі як рівність взагалі, та уточнення деяких спеціальних власне належним для розвитку гендерної культури, щоб відрізнити від інших видів рівності. У статті розкривається, що існують різні підходи у змінах публічного управління, але гендерний підхід у якому не існує чітких розбіжностей, що до чоловічого та жіночого розвивається. Гендерна рівність набирає обороти свого розвитку і виступає складовою частиною у забезпеченні загальних принципів рівності осіб, у всіх сферах життя за відсутністю обмежень або привілеїв за статевими ознаками, рівними можливостями, відсутністю дискримінації, непорушність рівності громадян у своїх правах на принципах рівності прав і свобод. У статті визначено, що органи публічного управління нестимуть відповідальність за стабільний і наявний баланс, який не можливо буде змінити на користь тієї чи іншої статі. У статті здійснена спроба надати наукову інтерпретацію та простежити особливості забезпечення гендерної рівності прав і свобод жінок і чоловіків в Україні, визначено можливі чинники для поліпшення. Серед рішень до гострих питань відмічено, що надання жінкам і чоловікам рівних можливостей у культурній та громадській діяльності, здобутті освіти та професійній підготовці, рівній винагороді праці, можливості готувати спеціалістів-радників з гендерних питань для реалізації гендерної рівності в професійній діяльності у навчанні та формуванні гендерної культури молоді - призведуть до демократичних змін у державі.

Ключові слова: публічне управління, гендер, гендерна рівність, гендерна культура, громадська організація, демократія.

Summary. The article is devoted to the search for ways to develop, establish and improve the ways of gender identity in public administration and its impact on the formation of the future of a democratic state. The article examines the specifics of using the categories of gender and gender equality to ensure the future formation and efficiency of public administration in a democratic state with a sufficient

social level and values. Within the framework of the fact that the process of economic, political and social regulation and development of the state is impossible without compliance with the established legal and legislative regulations. Ensuring equality of persons in the performance of duties and equal access to the exercise of citizens' rights with proper legal regulation does not always ensure and determine equality of men and women without regard to gender. The article formulates a hypothesis that proper gender equality without stereotypes and misconceptions with general and understandable features that are understood as equality in general, and clarification of some special features proper for the development of gender culture to distinguish it from other types of equality. The article reveals that there are different approaches to changes in public administration, but the gender approach, in which there are no clear distinctions between men and women, is developing. Gender equality is gaining momentum in its development and is an integral part of ensuring the general principles of equality of persons in all spheres of life in the absence of restrictions or privileges on the basis of gender, equal opportunities, non-discrimination, inviolability of equality of citizens in their rights on the principles of equal rights and freedoms. The article determines that public administration bodies are responsible for a stable and existing balance which cannot be changed in favor of one or the other gender. The article attempts to provide a scientific interpretation and trace the peculiarities of ensuring gender equality of rights and freedoms of women and men in Ukraine, and identifies possible factors for improvement. Among the solutions to pressing issues, it is noted that providing women and men with equal opportunities in cultural and social activities, education and vocational training, equal remuneration, and the opportunity to train gender advisers to implement gender equality in professional activities, education and the formation of gender culture among young people will lead to democratic changes in the country.

Key words: *public administration, gender, gender equality, gender culture, NGO, democracy.*

Вступ. Як відомо, Україна ще у 2006 році взяла впевнений вектор на становлення основ демократичної держави. Базовою складовою були встановлені гендер та гендерна рівність, а, особливо, їх урахування у кожній галузі суспільства. Було прийнято декілька нормативно-правових актів, та Кабінет Міністрів України ухвалив державну програму з гендерної рівності. У час сучасних досить швидких змін питання гендеру та гендерної рівності продовжують займати місце, як одного з найважливіших чинників, у трансформаціях для виходу країни на новий рівень. За виконанням демократичних умов пильно слідкують органи публічного управління. Наразі у всьому світі кожна держава намагається дотримуватись правил та законів, що забезпечують гендерну рівність.

Аналіз останніх досліджень. Важливим буде виділити вагомий внесок у розвиток наукової теорії з питань гендеру та гендерної рівності. Н. Грицяк [2] (проділила увагу проблемам формування гендерної політики в Україні, теорії, методології та практичним дослідженням), О. Кулачек [5] (розкрила механізми реалізації політики рівних прав та можливостей, гендерних диспропорціях у владних структурах України), М. Білинська [1] (висвітлила особливості гендерної політики в системі державного управління, відзначила механізми впровадження гендерної рівності), О. Протасова [7] (присвятила свою роботу теоретичним основам гендерної рівності, галузевим аспектам впровадження гендерного паритету в управлінні якістю освіти), І. Тукаленко [10] (розглянула проблеми рівності прав і можливостей жінок і чоловіків в Україні), В. Соколов [9] (аналізує тенденції гендерної політики в Європі та Україні), В. Сиченко [8] (займається питаннями специфіки використання засад концепції гендерного інтегрування для забезпечення ефективності публічної гендерної політики та механізмами упровадження у систему публічного управління).

В умовах війни, з огляду на міжнародний досвід, питання гендеру та гендерної рівності стають важливими у контексті європейської інтеграції України. Варто підкреслити, що гендерна складова має відігравати ключову роль у Плані післявоєнного відновлення. Затверджено

Державну стратегію забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків до 2030 року, а також Операційний план її реалізації до 2024 року. Крім того, прийнято Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та відповідний Операційний план. Зокрема, схвалено Стратегію впровадження гендерної рівності в освіті до 2030 року та затверджено Операційний план заходів на 2022-2024 роки, згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1163-р від 20 грудня 2022 року [6].

Важливо підкреслити, що правила соціальної поведінки не були чітко сформовані з моменту проголошення незалежності держави, що ускладнює визначення початку процесу трансформації суспільства та його взаємовідносин. У статті здійснюється спроба вдосконалити розуміння складного й багатогранного поняття гендеру. Через його багатовимірну природу, яка включає широкий спектр характеристик та ознак, неможливо сформулювати універсальне визначення цього явища, що створює додаткові виклики для його інтеграції в систему публічного управління та інших сфер.

Мета статті. Мета статті полягає у аналізі чинників, що сприяють гендеру та гендерній рівності у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Для більш чіткого розуміння можна стверджувати, що гендер представляє собою сукупність норм, які регулюють соціальні відносини та дозволяють прогнозувати поведінкові моделі індивіда залежно від його статі (біологічних характеристик). Стать, як біологічна ознака, є основним критерієм для застосування окремих соціальних норм, що визначають соціально-рольовий статус особи. Гендерна рівність, у свою чергу, являє собою стан законодавства, яке забезпечує рівні права та свободи для осіб незалежно від їх статі. Вона втілює систему гарантій рівних можливостей для реалізації прав як чоловіків, так і жінок у всіх сферах суспільного життя, з урахуванням особливостей кожної статі, задля сприяння економічному, політичному, соціальному та культурному розвитку особистості.

Гендер та гендерна рівність пов'язані зі змінами статусу чоловіків і жінок. Але стійкі стереотипи щодо ролей у традиційному суспільстві перешкоджають змінам і стримують розвиток гендерно рівноправного суспільства.

Незавершеність відповідних чинників зумовлює дисбаланс і відсутність однозначності у уявленнях про моделі поведінки чоловіків і жінок. Усталеність у баченнях соціальних ролей та моделей поведінки чоловіків і жінок уповільнюють прогрес у забезпечення рівних прав та свобод незалежно від приналежності до статі.

Тому на сьогодні у законодавстві для забезпечення справедливого розподілу і користування суспільними здобутками і благами встановлено беззаперечну рівноправність жінок і чоловіків у всіх сферах життя, яка гарантується та охороняється державою, охоплює однакові умови для реалізації рівних прав і свобод жінок і чоловіків, відсутність обмежень і привілеїв за ознакою статі та рівні можливості для захисту своїх прав [3].

Слід акцентувати, що питання гендерної рівності розглядається у якості важливого механізму у сприянні ліквідації усіх форм дискримінації щодо жінок і забезпечення гендерної рівності на національному рівні, а саме, стосовно економічного добробуту та працевлаштування. Публічне управління спрямоване на всебічне удосконалення становища жінок через розробку та реалізацію різних проектів та програм.

Сьогодні органи публічного управління України разом з громадськими організаціями та міжнародними партнерами проводять спільну та активну роботу щодо питань насильства та допомоги постраждалим внаслідок війни. Основним завданням є забезпечення рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок. З метою досягнення гендерної рівності впроваджуються

різноманітні механізми соціального партнерства, а також розвивається публічно-громадське та міжнародне співробітництво. У межах проекту ООН Жінки «Трансформаційні підходи для досягнення гендерної рівності в Україні» розпочато психологічну підтримку для жінок і дівчат. Такий підхід з боку громадських ініціатив ставить мету розвитку і урахування основ гендерної культури та спроби нерізкого та гнучкого подолання негативних гендерних стереотипів. Публічне управління дбайливо створює контроль у дотримання засад з гендерної рівності у суспільстві та особливо у питаннях забезпечення кадрів на усіх рівнях особливо під час війни. Спроби вирішити питання гендеру та гендерної рівності до війни були не першим стратегічним питанням, тому, можна наголосити, що під час війни ситуація погіршилася [12].

Слід зазначити, що у сучасних умовах гендерна рівність на ринку праці починає поліпшуватися. Виникають запити та впроваджуються заходи органами публічного управління з інтеграції державних програм, які б, у свою чергу, змогли забезпечити жінкам можливості набутти нові знання, моральну підтримку під час оволодіння новими професійними навичками або якісні умови для перекваліфікації. Зміна жінками руху професійної спрямованості та підтримка вже на початкових рівнях приведе до можливостей виконання більш професійних обов'язків та отримання гідної заробітної плати. За даними Державної служби статистики можна визначити, що протягом 2021 року у жінок середньомісячна заробітна плата була на 18,4% менша ніж відповідний показник у чоловіків (13802 грн. – жінки і 16912 грн. – чоловіки) таку різницю у сумах можна помічати у багатьох видах соціально-економічної діяльності. Слід звернути увагу на безробіття серед жінок станом на 01.04.23 року офіційно зареєстровані безробітні 137,3 тис осіб. З них чоловіки становили 28%, а жінки – 72% [2].

Станом на сьогодні, варто зазначити, що чоловіки, які проходять військову службу, сприймаються як такі, що тимчасово виключені з економічної активності країни. У свою чергу, жінки отримують соціальні виплати, за рахунок яких вони намагаються підтримувати ведення домашнього господарства. Невигідна економічна ситуація сприяє пошуку жінками можливостей працевлаштування за кордоном. Міністерство економіки України розробило та уряд ухвалив закон «Про рівне винагородження за рівноцінну працю». Цей документ цілком спрямовано на подолання гендерних стереотипів щодо розподілу професій за статями. У майбутньому такий закон зможе привести до створення нових умов у професійних напрямках та поєднанні сімейних та професійних обов'язків працівників з дітьми. Дотримання засад щодо гендерної рівності приведе до швидкого відновлення економічного становлення економіки за її зростання, покращення якості умов життя громадян незалежно від статі. Для подальшого подолання гендерних стереотипів у виборі професій слід провести інтеграційні зміни в якості освіти згідно до регіонів та ринку праці [3].

У майбутньому уряду, економіці та суспільству належить взаємодіяти багатьма непередбачуваними способами – і в більшості випадків за допомогою засобів масового і громадського зв'язку задля розширення та розповсюдження інформації через інтернет стосовно гендерної культури та подолання стереотипів. Об'єднання кризь мережу допоможе зібрати окремі елементи у одне ціле та надасть поштовх новим можливостям для покращення соціальної інфраструктури для публічного управління та здатності більш взаємодії. Наразі у громадян багато можливостей доєднатися до інтернету, але це не означає готовність до співпраці. Чим ближче органи публічного управління до громадян тим якісніше їх робота з суспільством, більше переваг та швидкість розповсюдження змін (виникнуть нові можливості для взаємодії). З'являться можливості у поєднанні конкуренції та співробітництва для покращення соціального рівня. Більш розвинені технології стануть невід'ємною складовою ефективною взаємодії з державними,

публічними та суспільними структурами. Інакше без цієї співпраці в майбутньому буде неможливо досягти успіху в процесі змін. До ключових рішень можна віднести забезпечення можливості оперативного та суспільного реагування на всіх ланках управління.

Публічне управління зможе вдало займати основне місце для суспільства, яке налаштоване об'єднатися у спільноти. Глобальне поширення інформації приведе до нових та найсучасніших способів самоорганізації. Значний вплив візьме поштовх через перехід від оціночної економіки до економіки організацій.

Органи публічного управління активно залучатимуться до формування та створення мереж, які розширюватимуться за межі національних кордонів. Вони матимуть можливість прогнозувати, усвідомлювати та враховувати гендерні підходи в процесі пошуку визначеності. У майбутньому виникатиме безліч суперечностей, однак запровадження належного гендерного підходу сприятиме якісному аналізу, вибору відповідного напрямку та здійсненню необхідних дій, навіть у ситуаціях, де очевидність відсутня. Для вирішення складних питань буде застосовано підхід, орієнтований не на спрощення, а на забезпечення якості без надання хибних сподівань.

У публічного управління не завжди є можливість прозоро слідкувати та спостерігати ситуації, де ясність не є абсолютною. Вона варіюється в залежності від сприйняття дійсності громадян. Суспільство розділяє єдині цінності та іноді винаходить неєдине бачення. Так, наприклад, радники з гендерних питань змогли б допомагати з боку правильного, законного погляду. Вони б здійснили спроби аналізувати або зазирнути у різні кола суспільства, шукаючи можливості прийти до правильного формування питань та розумінь. І тому виникають заходи спростити роботу публічного управління, і це ні як не може запобігати використанню сталих стереотипів та появи нових ярликів. Спроби встановити та почати зміни в уявленнях та стереотипах – питання не з простих і на нього потрібен час [12].

Стереотипи взагалі, а як у нашому випадку саме гендерні, – це хибна ясність, якір спрощення, який надається певній особі або групі громадян. Вони створюють ілюзію розуміння, що полягає в небезпечній концептуалізації. У державі багато різних соціальних ідентичностей, які мають велике значення у розумінні напрямів роботи органів публічного управління та адміністрування. З ясності бачення визначається відношення до публічного управління, реакції на події інших та їх реакції на наступні подальші дії [4].

На сьогодні один із варіантів для покращення роботи органів публічного управління – це можливість об'єднати декілька громад, які дуже відрізняються одна від одної. Наприклад, закриті товариства, які не бажають контактувати або йти до змін і доводять свою визначеність виключно самі для себе. Важливість гендерного впровадження у світ з конкуруючими між собою громадами може бути максимально ілюзорна. Як впевнений крок у майбутнє, якщо не зміниться ситуація, впровадження гендерних підходів буде набагато складнішим. При визначенні конкретних умов прийдеться змінити вектор та методи взаємодії з радикально настроєними громадянами. Позиція щодо змін та полярність поглядів у майбутньому буде абсолютно звичним явищем. Взаємодія з громадянами таких груп стане особливо важкою задачею. В умовах посилення розбіжностей між громадами під час повного протистояння встановлення комунікації є неможливим. Необхідно враховувати, що в хаотичному світі існує більше двох точок зору, а також безліч зацікавлених сторін. Так для впровадження та імплементації гендерних підходів публічному управлінню, за прикладом зарубіжних країн, потрібно буде намагатися балансувати не тільки у фінансово-економічних питаннях, але й щоб обійти конфлікти та з'ясувати всі впровадження на законних основах.

Висновки. Для створення демократичної держави слід визначити більш докладне роз'яснення у питаннях гендеру та гендерної рівності, а, особливо, їх урахування у кожній галузі суспільства завдяки органам публічного управління. У важких умовах війни на площині міжнародного досвіду розгляд питань гендеру та гендерної рівності набуває чинності для умов європейської інтеграції України.

Для більш точного розуміння варто зазначити, що гендер є сукупністю норм, які моделюють соціальні взаємодії та дозволяють прогнозувати поведінкові вектори індивіда. Стать, як біологічна характеристика, виступає критерієм для застосування певних норм, що визначають соціально-рольовий статус особи. Таким чином, гендерна рівність відображає стан законодавства, яке належним чином забезпечує рівні права та свободи для представників усіх статей. Вона представляє собою систему гарантій рівних можливостей у реалізації прав як чоловіків, так і жінок у всіх сферах суспільного життя, з урахуванням специфічних особливостей кожної статі, з метою покращення економічного, політичного, соціального та культурного розвитку особистості. Гендер і гендерна рівність пов'язані зі змінами у статусі чоловіків і жінок. Однак усталені стереотипні уявлення про ролі в традиційному суспільстві заважають цим змінам і розвитку. Слід акцентувати, що питання гендерної рівності розглядається у якості важливого механізму у сприянні ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок і забезпечення гендерної рівності на національному рівні, а саме, щодо економічного добробуту та працевлаштування. Публічне управління має на меті всебічне удосконалення становища жінок шляхом розробки та реалізації різноманітних проектів і програм. Сьогодні органи публічного управління України спільно з громадськими організаціями та міжнародними партнерами активізують діяльність у сфері боротьби з насильством та надання допомоги постраждалим внаслідок війни, зокрема, забезпечуючи рівні права та можливості для чоловіків і жінок. Впроваджуються різні механізми соціального партнерства, а також публічно-громадського та міжнародного співробітництва для забезпечення гендерної рівності.

Список використаних джерел

1. Гендерна політика в системі державного управління : підручник. Запоріжжя. Друкарський світ. 2011. 132 с.
2. Грицяк Н. Формування гендерної політики в Україні : проблеми теорії, методології, практики. Монографія. Київ : Вид-во НАДУ. 2004. 384 с.
3. Державна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року. 2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2013-п> (дата звернення : 01.10.2024).
4. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 01.10.2024).
5. Кулачек О. Роль жінки в державному управлінні : старі образи, нові обрії. Монографія. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. 304 с.
6. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації : Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 року № 1163-р.
7. Реалізація гендерної політики в управлінні освітою : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : Друкарський Світ. 2011. 176 с.
8. Сиченко В.В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 32. С. 39–45. URL : <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf>

9. Соколов В. Тенденції гендерної політики в Європі та Україні. *Політичний менеджмент*. 2008. № 3. С. 120–127.
10. Тукаленко І. Від рівності прав до рівності можливостей. *Політичний менеджмент*. 2008. № 5. С. 128–135.
11. Pantileienko K. Some modern methods of implementing gender approaches in public management of education. *Вчені записки Таврійського національного університету. Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 34 (73) № 5. С.55–59. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/10>
12. Pantileienko K. Implementation of the innovative gender approach in the formal education system in some foreign countries. *Linguistic and methodological training of students for future professional activities : problems and solutions : a collective monograph*. Printing House Vakhmistrov, Dnipro. 2023. P. 204–230.

References

1. Henderna polityka v systemi derzhavnoho upravlinnia : pidruchnik. (2011) [Gender policy in public administration]. Zaporizhzhia : Drukaskyi Svit. [in Ukrainian].
2. Hrytsiak N. (2004). Formuvannia hendernoï polityky v Ukraini : problemy teorii, metodolohii, praktyky [Gender Policy Formation in Ukraine : Problems of Theory, Methodology, Practice]. monohrafiia, Kyiv : Vyd-vo NADU. [in Ukrainian].
3. Derzhavna prohrama zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv na period do 2016 roku [State Program for Equal Rights and Opportunities for Women and Men for the period up to 2016]. KMU. 2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2013-p>. [in Ukrainian].
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed : 01.10.2024).
5. Kulachek O. (2005), Rol zhinky v derzhavnomu upravlinni : stari obrazy, novi obrii [The role of women in government : old images, new horizons] : monohrafiia, Kyiv : Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy». [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennia Stratehii vprovadzhennia hendernoï rivnosti u sferi osvity do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv na 2022–2024 roky z yii realizatsii. (2022). [On approving the Strategy for Implementing Gender Equality in Education until 2030 and approving the operational action plan for 2022–2024 for its implementation] Rozporiadzhennia KMU vid 20 hrudnia № 1163-r. [in Ukrainian].
7. Realizatsiya hendernoï polityky v upravldinni osvitoiu (2011) [Implementation of gender policy in education management]. navchalno-metoduchnuy posibnik Zaporizhzhia : Drukaskyi Svit. 2011. [in Ukrainian].
8. Sychenko V. V. (2022) Mekhanizmy uprovadzhennia zasad hendernoho intehruvannia u publicnomu upravlinni. [Mechanisms for implementing the principles of gender integration in public administration]. Naukovyi zhurnal. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Prychornomorskyi naukovo-doslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii. Vypusk 32. URL : <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf> [in Ukrainian].
9. Sokolov V. (2008). Tendentsii hendernoï polityky v Yevropi ta Ukraini [Gender trends in Europe and Ukraine]. Naukovyi zhurnal. *Politichnuy Menedzhment*. Vol. 3. [in Ukrainian].
10. Tukalenko I. (2008). Vid rivnosti prav do rivnosti mozhlyvostei [From equality of rights to equality of opportunity]. *Politichnuy Menedzhment*. Vol. 5 [Ukraine].
11. Pantileienko K.S. (2023) Some modern methods of implementing gender approaches in public management of education. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Tom 34 (73). № 5. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/10>. [in English].

12. Pantileienko K.S. 2023. Implementation of the innovative gender approach in the formal education system in some foreign countries. *Linguistic and methodological training of students for future professional activities : problems and solutions* : a collective monograph. Dnipro : Printing House Vakhmistrov. [in English].

УДК 315

Функціонування механізмів публічного управління в процесі комплектування Збройних Сил України

FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE PROCESS OF MANNING THE ARMED FORCES OF UKRAINE

РИБКІНА Світлана – доктор філософії зі спеціальності Публічне управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

ЧУМАК Ігор – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-9778-8716>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-8>

RYBKINA Svitlana – PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

CHUMAK Ihor – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. В останні роки Україна стикається з серйозним і надзвичайно складним викликом для своєї національної безпеки, який виник у зв'язку з агресією сусідньої держави. Ця агресія має на меті підірвати суверенітет, зруйнувати територіальну цілісність, змінити демократичний конституційний лад та завдати шкоди іншим життєво важливим національним інтересам України. В умовах такої агресії комплектування збройних сил набуває пріоритетного значення, оскільки від ефективності цього процесу залежить обороноздатність країни та її здатність протистояти зовнішній загрозі. Вивчення механізмів комплектування збройних сил є актуальним завданням як для забезпечення належного функціонування оборонних інституцій, так і для побудови довгострокової стратегії національної безпеки. У статті детально розглянуто та порівняно різні підходи до комплектування збройних сил, які використовуються у світовій практиці. Особливу увагу приділено аналізу переваг і недоліків кожного виду комплектування, включаючи добровільний призов, контрактну службу, мобілізацію та змішані системи. Оцінено вплив різних соціальних, економічних та політичних факторів на ефективність функціонування цих механізмів. Виявлено, що ефективність комплектування часто залежить від рівня довіри суспільства до держави, законодавчих норм, що регулюють цей процес, та загального рівня підготовки населення до можливого призову. Значна частина дослідження присвячена аналізу законодавства України щодо комплектування збройних сил. Зокрема, розглянуто законодавчі акти, що визначають порядок мобілізації, призову та відбору до військової служби. Виявлено низку чинників, які впливають на ефективність реалізації цих заходів, таких як правові прогалини, адміністративні труднощі та суспільні настрої. На основі висновків досліджень вітчизняних і закордонних експертів запропоновано низку заходів, які можуть сприяти підвищенню ефективності механізмів комплектування Збройних сил України. Серед них – удосконалення законодавства, підвищення мотивації

військовослужбовців, оптимізація мобілізаційних процесів та використання передових методів навчання та підготовки. Таким чином, представлено дослідження є комплексним оглядом існуючих підходів до комплектування збройних сил та оцінкою їх застосування в українському контексті. Воно спрямоване на розробку ефективних механізмів, які не лише відповідають сучасним викликам, але й забезпечуватимуть сталу обороноздатність країни в умовах тривалої зовнішньої загрози.

Ключові слова: механізми, національна безпека, комплектування збройних сил, світовий досвід

Summary. *In recent years, Ukraine has faced a serious and extremely difficult challenge to its national security, which arose in connection with the aggression of a neighboring state. This aggression aims to undermine sovereignty, destroy territorial integrity, change the democratic constitutional system and harm other vital national interests of Ukraine. In the conditions of such aggression, equipping the armed forces takes on priority, since the country's defense capability and its ability to resist external threats depend on the effectiveness of this process. Studying the mechanisms of staffing the armed forces is an urgent task both for ensuring the proper functioning of defense institutions and for building a long-term national security strategy. The article examines in detail and compares various approaches to equipping the armed forces, which are used in world practice. Special attention is paid to analyzing the advantages and disadvantages of each type of manning, including voluntary enlistment, contract service, mobilization, and mixed systems. The impact of various social, economic and political factors on the effectiveness of the functioning of these mechanisms was assessed. It was found that the effectiveness of recruitment often depends on the level of public trust in the state, legislative norms regulating this process, and the general level of preparation of the population for possible conscription. A significant part of the study is devoted to the analysis of the legislation of Ukraine regarding the staffing of the armed forces. In particular, legislative acts determining the procedure for mobilization, conscription and selection for military service were considered. A number of factors have been identified that affect the effectiveness of the implementation of these measures, such as legal gaps, administrative difficulties and public attitudes. Based on the conclusions of the research of domestic and foreign experts, a number of measures are proposed that can contribute to increasing the efficiency of the mechanisms of staffing the Armed Forces of Ukraine. Among them are the improvement of legislation, increasing the motivation of military personnel, optimization of mobilization processes, and the use of advanced training and training methods. Thus, the presented study is a comprehensive review of existing approaches to the staffing of the armed forces and an assessment of their application in the Ukrainian context. It is aimed at the development of effective mechanisms that will not only meet modern challenges, but also ensure the country's permanent defense capability in the face of a long-term external threat.*

Key words: *mechanisms, national security, staffing of the armed forces, world experience*

Вступ. Комплектування Збройних Сил України є одним із ключових елементів забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави, особливо в умовах триваючої агресії та нестабільної геополітичної ситуації. Ефективне функціонування механізмів публічного управління у цій сфері дозволяє не лише підтримувати боєздатність армії, але й оперативно реагувати на виклики сучасного збройного конфлікту. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення управлінських процесів, які охоплюють відбір, навчання та підготовку кадрів, а також забезпечення прозорості та ефективності процедур комплектування. У сучасних умовах важливо адаптувати існуючі механізми до нових реалій війни та інтегрувати новітні підходи, включаючи цифровізацію та партнерство з громадськими інституціями. Ці зміни сприяють підвищенню рівня довіри громадян до процесів комплектування та створенню спроможної армії, здатної протистояти будь-яким загрозам.

У разі вступу держави у війну уряд першочергово ухвалює рішення про збільшення чисельності збройних сил для протидії ворожим силам, реалізація якого забезпечується відповідними державними механізмами. Із початком бойових дій на території України

у 2014 році Збройні Сили України потребували постійного поповнення особового складу, що здійснювалося через часткову мобілізацію. Ескалація конфлікту у 2022 році, яка спричинила повномасштабну війну з російською федерацією та введення воєнного стану, підсилила необхідність виконання Збройними Силами України завдань із захисту держави, зокрема забезпечення її суверенітету, територіальної цілісності та стримування збройної агресії.

Практичний досвід мобілізаційних заходів в Україні виявив певні недоліки, що перешкоджають ефективному комплектуванню збройних сил. Серед них – недосконалість правового регулювання, відсутність зацікавленості значної частини громадян у військовій службі, труднощі в залученні добровольців тощо [3]. Оптимізація цих механізмів має враховувати міжнародний досвід. На основі досліджень провідних науковців доведено, що ефективність мобілізації залежить від рівня демократичності держави і є недостатньо дієвою як єдиний механізм комплектування військ. Цей фактор також впливає на ефективність мобілізаційних заходів в Україні.

Дане дослідження спрямоване на аналіз впливу різних механізмів публічного управління, що забезпечують процес комплектування Збройних Сил України, їх ефективності та соціальних наслідків.

Аналіз останніх досліджень. З огляду на напруженість у міждержавних відносинах протягом останнього десятиліття, питання організації військового призову стало об'єктом значної уваги з боку науковців у сфері публічного управління. Однак, проблема ефективного комплектування збройних сил і досі залишається актуальною та потребує подальшого дослідження і вдосконалення управлінських механізмів. Як механізм комплектації збройних сил, військовий призов досліджувався Азалом В., Конрадом Дж. та Торонто Н. з точки зору впливу історичних передумов країни, політичного режиму та економічного розвитку [7]. Вітчизняні вчені Савинець О. Ю., Буковський І. В. аналізували досвід провідних країн світу у сфері мобілізації та способу комплектування збройних сил [3]. Зокрема, Савинець О. Ю. досліджувала комплектування збройних сил таких держав, як Сполучені Штати Америки, Франція, Ізраїль та Швейцарія, які є представниками чотирьох способів комплектування збройних сил, а саме:

- на основі загального військового обов'язку – шляхом призову громадян на військову службу;
- на добровільній основі – шляхом набору військовослужбовців за контрактом;
- змішаного – на основі закону про загальний військовий обов'язок і добровільного набору військовослужбовців за контрактом;
- міліційного способу – на основі закону про загальну військову повинність [3].

Куртов А. І., Потрогаш Ю. О. визначають особливості, переваги та недоліки способів комплектування військових формувань. Основними недоліками війська, що комплектується виключно на добровільній основі, вважаються наступні:

- професійна армія порівняно з призовною потребує більших витрат та сбалансованої системи виплат військовослужбовцям;
- окрім витрат на контрактне військо значні кошти спрямовуються на підготовку та утримання резерву;
- необхідність нести витрати на компенсаційні виплати, вихідні допомоги, пільги на перекваліфікацію та працевлаштування, у разі скорочення чисельності контрактного війська [1].

Військовий призов асоціюється з політикою загальної військової повинності, або *levée en masse*, яку запровадив французький революційний уряд для тотального збільшення масштабів

збройних сил у 1790-х роках. Економічні умови, військові загрози та політична спадщина значною мірою пояснюють, чому і як держави комплектують особовий склад для війська та готують його до війни. Розуміння джерел і наслідків різних способів, механізмів комплектації збройних сил, а також того, як тенденції у наборі до армії змінюються з часом, має важливе значення для розуміння даних механізмів зараз і в майбутньому [7].

Мета статті. Дослідження та аналіз наявних механізмів публічного управління, що забезпечують процес комплектування Збройних Сил України.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення особовим складом Збройних сил України на території держави проводиться загальна мобілізація, згідно Указу Президенту України № 69/2022 від 24.02.2022 р. Нормативне визначення поняття, згідно Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21 жовтня 1993 року № 3543-ХІІ, мобілізація – комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних Сил України, інших військових формувань, оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу [6].

В Україні комплектування збройних сил в результаті вжиття заходів загальної мобілізації проводиться комбінованим шляхом – призову (направлення) громадян України на військову службу та шляхом набору військовослужбовців за контрактом [4]. Дослідники зазначають, що більшість країн світу комплектують або впроваджують механізм комплектації армії на добровільній, контрактній основі. Аргументи щодо впровадження професійної армії наступні: необхідність наявності певної кваліфікації військовослужбовців для поводження з сучасною військовою технікою, принципова відмінність психологічної мотивації військовослужбовця, який добровільно вступив на військову службу, від мотивації призовника [1]. Інший механізм комплектування війська, або призов визначають як будь-яку політику, що спирається на погрозу силою або її застосування для залучення громадян до армії. В своєму дослідженні впливу різних політичних та економічних факторів на застосування конкретного способу комплектації збройних сил, автори оцінили фактори, що визначають призов на військову службу на основі аналізу даних з більш ніж 100 країн за 200 років [8].

Дослідники призову стверджують, що рішення про його використання залежить від рівня демократії, безпеки та економічного розвитку. Було перевірено такі гіпотези: 1) демократія знижує ймовірність призову; 2) економічно розвинені країни рідше застосовують призов; 3) держави, залучені до міждержавної війни або суперництва, з більшою ймовірністю використовуватимуть призов, ніж ті, що не перебувають у подібних конфліктах.

Емпіричний аналіз показав, що погляди вчених на взаємозв'язок демократії і призову варіюються: деякі вважають, що демократичні країни менш схильні до призову, інші не бачать зв'язку, а треті виявляють умови, за яких демократія може сприяти призову. З огляду на це, можна висунути гіпотезу, що використання призову в Україні як єдиного механізму комплектування збройних сил не забезпечить максимальної ефективності.

Для перевірки гіпотези визначено рівень демократизації політичного режиму в Україні. За даними Economist Intelligence Unit, рівень демократії в Україні має тенденцію до зниження: індекс демократії склав 5,4 у 2022 році та 5,1 у 2023 році. Попри цей середній показник, опитування соціологічної групи «Рейтинг» у рамках проєкту End of Year-2023 показало, що 44% українців вважають, що країною керує воля народу, 17% частково згодні, а 36%

не погоджуються (Укрінформ, 2024). Опитування КМІС для National Democratic Institute у лютому 2024 року встановило, що 57% українців вважають Україну демократичною, тоді як 14% вважають її диктатурою, а 27% – одночасно демократичною й авторитарною.

Висновки проведених опитувань дозволяють стверджувати про виражений рівень демократизації суспільного життя в Україні. Цей рівень демократизації корелює з політичним устроєм держави і впливає на ефективність призову як механізму комплектування Збройних Сил. З огляду на демократичні настрої суспільства, примусовий призов натрапляє на пасивний суспільний спротив, що знижує його ефективність. У контексті публічного управління це підкреслює необхідність розширення альтернативних механізмів комплектування військових підрозділів, зокрема шляхом посилення контрактної служби, удосконалення організаційної взаємодії та нормативного забезпечення процесів залучення добровольців, що більше відповідає демократичним цінностям. Ці механізми можна охарактеризувати через кілька ключових напрямів:

1. Організаційний механізм: передбачає розробку та впровадження ефективної системи координації та взаємодії між різними державними інституціями, такими як Міністерство оборони, місцеві органи державної влади та Територіальні центри комплектування і соціальної підтримки. Важливим елементом цього механізму є налагодження процесу обліку військовозобов'язаних і створення спеціалізованих інформаційних систем для управління обліковими даними.

2. Нормативно-правовий механізм: включає розробку законодавчих і підзаконних актів, що регулюють умови проходження військової служби на контрактній основі, строк дії контрактів, процедури відбору та інші аспекти. Таке врегулювання дозволяє чітко визначити права та обов'язки військовозобов'язаних, а також посилити правові гарантії для них.

3. Інформаційно-мотиваційний механізм: покликаний підвищити престиж військової служби та мотивувати громадян до проходження служби на контрактній основі. Сюди входять інформаційні кампанії, програми з популяризації військової служби, зокрема через соціальні медіа та інші канали комунікації.

4. Контрольний механізм: реалізується через здійснення постійного моніторингу та оцінки виконання мобілізаційних завдань і планів комплектування. Контрольні заходи можуть охоплювати перевірку виконання обов'язків з боку органів місцевого самоврядування та інших державних структур, а також забезпечення дотримання законодавства правоохоронними органами.

5. Механізм взаємодії з бізнесом та транспортними підприємствами: передбачає ведення обліку підприємств, які залучаються до мобілізаційних завдань, і забезпечення готовності єдиної транспортної системи України функціонувати в умовах особливого періоду.

Запровадження та ефективне функціонування зазначених механізмів є важливою складовою стратегії комплектування Збройних Сил України, особливо в умовах підвищених вимог до обороноздатності країни.

Після здійсненого аналізу матеріалу для підвищення ефективності заходів укомплектування збройних сил пропонується впровадити наступні заходи:

- посилення організаційних заходів, включаючи інформаційно-роз'яснювальну підтримку, з метою підвищення мотивації військовозобов'язаних осіб до проходження військової служби на контрактній основі;

- нормативне врегулювання ключових умов контракту для військовослужбовців, яке охоплює встановлення строків дії контракту, умов проходження служби, порядку його припинення або

розірвання, а також обов'язковість виконання службових обов'язків у визначеному підрозділі за обраною спеціальністю;

- оптимізація ведення військового обліку через розробку спеціалізованої інформаційної системи в структурі Міністерства оборони України;

- удосконалення організаційних механізмів функціонування Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, що включає ведення реєстру підприємств, залучених до мобілізаційних завдань, налагодження взаємодії з підприємствами єдиної транспортної системи України в умовах особливого періоду, а також здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих державних адміністраціях, інших державних органах та органах місцевого самоврядування.

Висновки. На основі досліджень, проведених науковцями провідних країн світу, та аналізу відповідних наукових робіт можна зробити висновок, що різні методи формування збройних сил мають свої недоліки та переваги. Залучення на військову службу, як механізм комплектації збройних сил носить примусовий характер та не є повністю сумісним з демократичними цінностями, високий рівень демократизації суспільства має пригнічуючий вплив на ефективність застосування даного механізму. Високий рівень демократизації суспільства знижує ефективність застосування такого підходу. Примусові підходи є доречними лише за умов виникнення надзвичайних ситуацій або криз. Зміна існуючої системи кадрового комплектування у період кризи є нетиповою для розвинутих держав. Для підвищення ефективності заходів комплектації збройних сил необхідним є вжиття комплексу заходів – посилення організаційних заходів для залучення військовозобов'язаних осіб для проходження військової служби на контрактній основі, нормативне врегулювання суттєвих умов контракту між військовозобов'язаним та військом, оптимізація ведення військового обліку, оптимізація організаційних механізмів функціонування Територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, посилення контролю правоохоронних органів за додержанням законодавства України під час проведення мобілізаційних заходів.

Список використаних джерел

1. Куртов А. І., Потрогош Ю. О. Проблеми реформування та розвитку Збройних Сил України і шляхи їх подолання. *Системи озброєння і військова техніка*. 2008 № 1. С. 141–145.
2. Наскільки українці вважають Україну демократичною країною і пріоритетність демократичної системи. URL : <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1406&page=1> (дата звернення : 29.05.2024 р.).
3. Савинець, О. Ю. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету* : серія : Право. 2018. Т. 2. Вип. 51, С. 34–38.
4. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-ХІІ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення : 28.05.2024).
5. Про загальну мобілізацію : Указ Президента України № 69/2022 від 24.02.2022 р. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413> (дата звернення : 29.05.2024).
6. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 року № 3543-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>
7. Asal, V., Conrad, J., & Toronto, N. I Want You! The Determinants of Military Conscription. *Journal of Conflict Resolution*. 2017. 61 (7). 1456–1481.
8. Toronto, N. W., & Cohn, L. P. Conscription and the Politics of Military Recruitment. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. URL : <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1879>
9. Ross, T. W. Raising an Army : A Positive Theory of Military Recruitment. *The Journal of Law & Economics*. 1994. 37(1). 109–131.

References

1. Kurtov, A. I. Potrohosh, Yu. O. (2008). Problemy reformuvannya ta rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy i shliakhy yikh podolannya [Problems of reforming and developing the Armed Forces of Ukraine and ways to overcome them]. *Systemy ozbroiennia i viiskova tekhnika*, 1. 141–145. [in Ukrainian].
2. Naskilky ukraintsi vvazhaiut Ukrainu demokratychnoiu krainoiu i priorytetnist demokratychnoi systemy [To what extent do Ukrainians consider Ukraine to be a democratic country and the priority of the democratic system?]. URL : <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1406&page=1> (date access : 29.05.2024). [in Ukrainian].
3. Savynets, O. Yu. (2018). Inozemnyi dosvid komplektuvannya zbroinykh syl [Foreign experience in recruiting armed forces]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho universytetu : seriia Pravo*, 2, 34–38. [in Ukrainian].
4. On military duty and military service : (1992) Law of Ukraine of 25.03. № 2232-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (date access : 28.05.2024). [in Ukrainian].
5. On general mobilization : (2022) Decree of the President of Ukraine of 24.02 No. 69/2022. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413> (date access : 29.05.2024). [in Ukrainian].
6. On mobilization training and mobilization : (1993) Law of Ukraine of 21.10 № 3543-XII/ URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (date access : 29.05.2024). [in Ukrainian].
7. Asal, V., Conrad, J., & Toronto, N. (2017). I Want You! The Determinants of Military Conscription. *Journal of Conflict Resolution*, 61(7). 1456–1481. [in English].
8. Toronto, N. W., & Cohn, L. P. (2020). Conscription and the Politics of Military Recruitment. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. URL : <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1879> (date access : 29.05.2024). [in English].
9. Ross, T. W. (1994). Raising an Army : A Positive Theory of Military Recruitment. *The Journal of Law & Economics*, 37(1), 109–131. [in English].

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 315

Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення національної безпеки

RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A FACTOR IN STRENGTHENING NATIONAL SECURITY

КУЛИК Андрій – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9691-5720>

KULYK Andrii – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-9>

Анотація. У статті розглянуто поняття стійкості територіальних громад як здатності місцевих спільнот забезпечувати безперервне функціонування своєї інфраструктури, громадських послуг і систем управління за умов зовнішніх та внутрішніх викликів. З'ясовано, що стійкість громади означає здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, відновлюватися після криз та підтримувати належний рівень життєдіяльності, зберігаючи при цьому соціальну згуртованість, економічну стабільність і культурну самобутність. Виявлено, що за роки здійснення адміністративної реформи вітчизняні науковці проводячи дослідження в різних аспектах управління територіальними громадами, роблять акцент на спроможності територіальних громад, разом з тим дослідженню концепції «стійкості територіальних громад», особливо у контексті забезпечення національної безпеки приділено мало уваги. Встановлено, що з огляду на зростаючі ризики, пов'язані з глобальними викликами та внутрішніми труднощами, це питання вимагає глибшого і всебічного дослідження на міждисциплінарному рівні. У висновках дослідження зазначено, що стійкість територіальних громад є ключовим фактором національної безпеки, оскільки здатність місцевих органів влади ефективно діяти в умовах різних загроз безпосередньо впливає на загальну стабільність і безпеку країни. Наголошено, що громади з високим рівнем стійкості можуть не лише підтримувати соціально-економічну рівновагу, але й оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, захищати критичну інфраструктуру та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Акцентовано увагу, що для зміцнення стійкості громад важливо надати більшу автономію місцевим органам влади, інвестувати в підвищення надійності критичної інфраструктури, активно залучати громадян до прийняття рішень навіть за умов соціальних чи економічних викликів. Це дозволить забезпечити стабільність на місцевому рівні та сприяти зміцненню національної безпеки в умовах сучасних глобальних загроз.

Ключові слова: стійкість, територіальні громади, національна безпека, управління, місцеве самоврядування

Summary. The article deals with the concept of territorial community sustainability as the ability of local communities to ensure the continuous functioning of their infrastructure, public services and management systems under conditions of external and internal challenges. It was found that community resilience means the ability to quickly adapt to changes, respond effectively to an emergency, recover from a crisis, and maintain an adequate standard of living, while maintaining social cohesion, economic stability, and cultural identity. It was revealed that during the years

of administrative reform, domestic scientists conduct research in various aspects of managing territorial communities, emphasize the favorability of territorial communities, along with the study of the concept of «sustainability of territorial communities», especially in the context of ensuring national security, little attention is paid. Given the growing risks associated with global challenges and internal difficulties, this issue has been found to require deeper and comprehensive research at an interdisciplinary level. In the conclusions of the studies, it was established that the stability of territorial communities is a key factor of national security, the ability of local authorities to act effectively in the face of various threats affects the overall stability and security of the country. It was emphasized that communities with a high level of resilience can not only maintain socio-economic balance, but also respond quickly to emergency situations, protect critical infrastructure, and counter internal and external threats. It was emphasized that in order to strengthen community resilience, it is important to provide autonomy to local authorities, invest in increasing the reliability of critical infrastructure, and actively involve citizens in decision-making even under conditions of social or economic challenges. This will ensure stability at the local level and contribute to the strengthening of national security in the face of modern global threats.

Key words: *sustainability, territorial communities, national security, governance, local self-government*

Вступ. Територіальні громади відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку країни, підтримуючи стабільність на місцевому рівні. Їх значущість особливо зростає в умовах сучасних соціально-економічних та безпекових викликів. Громади є першою лінією захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз. Під час військових конфліктів, зокрема в Україні, вони демонструють високу здатність до самоорганізації та мобілізації ресурсів, що зміцнює обороноздатність держави. Залучення до волонтерства, розвитку територіальної оборони та участі у безпекових ініціативах є частиною національної стратегії безпеки. Крім того, громади сприяють розвитку малого і середнього бізнесу, залученню інвестицій та створенню робочих місць, що підвищує економічну стійкість регіонів; є центрами громадської активності, сприяючи згуртованості та демократичним процесам. Територіальні громади виконують не лише адміністративні функції, але й відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку та безпеці. Вони сприяють національній стабільності, швидко адаптуючись до змін, мобілізуючи ресурси та підтримуючи соціальну стійкість. Громади також захищають критичну інфраструктуру та співпрацюють з державою для посилення безпеки й реагування на локальні загрози.

Аналіз останніх досліджень. Становлення та подальший розвиток системи публічного управління на рівні територіальних громад є однією з важливих тем, що активно досліджується в рамках сучасної управлінської теорії та практики. Ці процеси включають не лише формування організаційної структури, але й вивчення спроможності громад до ефективного виконання своїх функцій, а також їх стійкості в умовах соціально-економічних, політичних та екологічних змін. Вивчення цих аспектів стає важливим для розуміння того, як органи місцевого самоврядування можуть адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи стійке та сталий розвиток на місцевому рівні. Публікації Гринчишин І. М. [2], Бенювської Л. Я. [1], Євсюкової О. В. [3], Ольшанського О. В. [5], Павлюк А. П. [6] присвячені дослідженню спроможності територіальних громад і є однією з ключових тем вітчизняних науковців, які вивчають розвиток місцевого самоврядування та його здатність ефективно виконувати свої функції в умовах сучасних викликів. Так, Бенювська Л. Я. стверджувала, що «створені в Україні об'єднані територіальні громади законодавчо наділені правами, що дозволяють їм, з одного боку, підвищити фінансову спроможність, а з іншого – відповідальність за розвиток своїх територій» [1], Гринчишин І. М. узагальнила наукові підходи до трактування категорій

«територіальна громада» та «спроможність» і запропонувала серед концептуальних напрямів зміцнення спроможності громади використовувати підхід, орієнтований на розвиток громади, який полягає у визначенні сильних сторін для забезпечення її всебічного розвитку [2], Євсюкова О. В. зауважила, що проблематика розвитку цифрової спроможності територіальної громади, визначає її перспективи (переведення максимальної кількості публічних послуг в онлайн режим, покращення якості надання публічних послуг громадянам, підвищення їхньої довіри до місцевої влади; подолання цифрової нерівності розвитку громад тощо) [3], Ольшанський О. В. обґрунтував тезу, що «прийняттю рішення щодо об'єднання територіальних громад, безумовно, має передувати проведення комплексного оцінювання стану громад – потенційних учасників об'єднання за компонентами їхньої внутрішньої спроможності на підставі розрахунку сукупності демографічних, економічних, фінансових та інших показників, а також формування профілю спроможності майбутньої громади» [5], Павлюк А. П. зробила висновок, що базовою передумовою спроможності територіальної громади є наявність відповідного обсягу ресурсів (природних, економічних, фінансових, кадрових тощо), які за умови ефективного управління забезпечать стійке економічне зростання та підвищення добробуту мешканців територіальної громади [6]. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються цього питання, варто відзначити, що дослідження концепції «стійкості територіальних громад» є ще вкрай обмеженим. Особливо це стосується теми стійкості громад у контексті забезпечення національної безпеки, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах. Публікацій, що ґрунтуються на аналізі здатності місцевих громад витримувати різноманітні загрози – від економічних та соціальних до зовнішніх – не так багато, хоча така стійкість є критично важливою для гарантування стабільності та безпеки країни в цілому. Враховуючи зростаючі ризики, пов'язані з глобальними викликами та внутрішніми проблемами, це питання потребує більш глибокого і комплексного вивчення на міждисциплінарному рівні.

Мета статті. Визначити вплив стійкості територіальних громад на національну безпеку.

Виклад основного матеріалу. Однією із засад Стратегії національної безпеки України [9] є стійкість. Стійкість територіальних громад є метою, яка вимагає інтегрованого підходу до розвитку громади з урахуванням соціальних, економічних, екологічних та культурних аспектів для забезпечення довготривалого успіху та самозбереження. Відповідно до визначення стійкості зазначеної Стратегії, це «здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стале функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей». Поняття Resilience (англ.) дещо ширше за традиційний український переклад «стійкість» – це ще й «еластичність» і «пружність». Отже, стійкість системи можна розглядати не лише як усталений опір, але й як здатність системи адаптуватися до змін, при цьому зберігаючи основні параметри її функціонування та життєздатності. Стійкість територіальних громад будемо розглядати як здатність місцевих спільнот забезпечувати безперервне функціонування своєї інфраструктури, громадських послуг і систем управління за умов зовнішніх та внутрішніх викликів, зокрема соціально-економічних, екологічних, безпекових чи кризових ситуацій. Це поняття включає здатність громади швидко адаптуватися до змін, ефективно реагувати на надзвичайні події, відновлюватися після криз і підтримувати належний рівень життєдіяльності, зберігаючи при цьому соціальну згуртованість, економічну стабільність і культурну ідентичність.

Стійкість місцевого самоврядування була законодавчо встановлена Законом України від 12 травня 2022 року 2259-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [7] з метою

досягнення автономії та оперативності ухвалення рішень, забезпечення функціонування територій. Цей закон сприяв посиленню стійкості місцевого самоврядування під час воєнного стану через низку ключових змін. По-перше, він розширив повноваження органів місцевого самоврядування, надавши їм більше автономії в ухваленні рішень і реалізації заходів, важливих для безперервного функціонування територій в умовах надзвичайних ситуацій, що дозволяє громадам швидше реагувати на критичні виклики та забезпечувати життєво необхідні послуги. По-друге, закон спрощує процедури прийняття рішень, скорочуючи бюрократичні перешкоди, що забезпечує оперативність у питаннях розподілу ресурсів, організації допомоги постраждалим, підтримки критичної інфраструктури та забезпечення правопорядку. Крім того, закон передбачає механізми для посилення координації з державними органами, що підвищує ефективність у реагуванні на загрози та оптимізує управлінські процеси. Такий підхід сприяє стабільності та стійкості держави в цілому, роблячи місцеві органи влади більш незалежними, гнучкими та готовими до дій в умовах воєнного стану. Вищезазначеним законом запроваджено конкретні зміни для підвищення автономії та оперативності ухвалення рішень на місцях:

- скорочення термінів погодження та затвердження рішень, що дозволяє оперативно вирішувати питання, пов'язані з безпекою громад;
- розширення повноважень місцевих органів у сферах, пов'язаних з управлінням комунальними ресурсами, забезпеченням громадського порядку та захистом критичної інфраструктури;
- спрощення механізмів зміни місцевих бюджетів, що дозволяє швидко спрямовувати фінанси на першочергові потреби;
- застосування гнучких механізмів управління кадровими ресурсами для забезпечення ефективної роботи органів самоврядування під час воєнного стану;
- встановлення спрощених механізмів координації між місцевими органами та центральною владою.

Ці зміни значно посилили здатність місцевого самоврядування швидко реагувати на виклики та підтримувати стабільне функціонування територій в умовах воєнного часу завдяки оперативності реагування; гнучкості у фінансових питаннях; зміцненні кадрового потенціалу; підвищенню безпеки; покращенні координації з державною владою.

Ключовими факторами, що впливають на стійкість територіальних громад, є наявність стійкої місцевої економіки, соціальна взаємодія, розвинена інфраструктура (якісні дороги, водопостачання, електроенергія, комунікації), інформаційна безпека та медіаграмотність, що допомагає протидіяти дезінформації, дозволяє уникнути паніки та маніпуляцій під час криз тощо. Ці фактори, працюючи разом, підвищують здатність громад адаптуватися до змін, ефективно реагувати на загрози та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стійкість проявляється в умовах впливу зовнішніх факторів, які мають негативний вплив на функціонування системи. Втрата рівноваги системи може бути непереможною, що свідчить про недостатність ресурсів у рівновазі, відновлювальних можливостей та пластичності. Внутрішня адаптація може дозволити системі повернутися до стану рівноваги, але з внесеними змінами. У кінцевому підсумку, система може бути заздалегідь підготовлена до впливу негативних зовнішніх факторів таким чином, щоб уникнути втрати рівноваги.

Стійкість територіальних громад є ключовим елементом національної безпеки. Взаємодія місцевого самоврядування з національною безпекою важлива для стабільності та ефективного управління. Місцеві органи влади забезпечують захист критичної інфраструктури (енергетика, водопостачання, транспорт, зв'язок), що є основою безпеки країни, а також швидко реагують

на надзвичайні ситуації та підтримують правопорядок через місцеву поліцію. Місцеве самоврядування координує евакуацію, тилове забезпечення та мобілізацію ресурсів під час воєнного стану. Взаємодія між місцевими органами та державними структурами зміцнює стабільність і безпеку країни.

В наш час основною загрозою для стійкості та безпеки країни взагалі, а також її регіонів і територіальних громад, є збройна агресія росії. Це вимагає зосередження уваги та зусиль з боку державних і місцевих органів влади, а також військових адміністрацій саме на вирішенні цього конкретного завдання. Зміна режиму функціонування органів регіональної та місцевої влади шляхом створення військових адміністрацій визначається як суттєвий чинник забезпечення життєдіяльності громад. Ці військові адміністрації мають за завдання забезпечення безпеки на території, при цьому органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свої обов'язки, спрямовані на вирішення питань місцевого значення на територіях громад, враховуючи особливості функціонування в умовах воєнного стану.

В умовах воєнного стану було негайно застосовано нормативно-правову базу щодо функціонування територіальних громад. Це і Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. № 389-VIII [8]. Правова база дала підстави стійкому управлінню на регіональному та місцевому рівні. В аналітичній доповіді «Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу» [4], підготовленої Національним інститутом стратегічних досліджень, розглянуто передумови стійкості територіальних громад, які включають в себе українських традицій самоврядних міст, спосіб життя українців (власна ініціатива і підприємництво, воля, бажання боронити свої позиції), родинні зв'язки, релігійні громади, традиції прямої демократії, контроль громади за діяльністю обраної влади, спроможність громади. Досліджено стійкість громад. Визначено ключові аспекти управління на рівні громад в умовах воєнного часу.

В аналітичній доповіді представлено досвід роботи територіальних громад центрального регіону – Дніпропетровська область, південного регіону – м. Херсон та західного регіону – Львівська область. В умовах війни територіальні громади продемонстрували високу стійкість: ті, що опинились у тимчасовій окупації, зберігають потенціал спротиву і здатність відновитися після звільнення; а громади в тилу забезпечують соціально-економічну основу перемоги України.

Огляд міжнародного досвіду щодо стійкості громад демонструє різноманітні підходи до забезпечення стабільності та розвитку територіальних громад в умовах економічних, соціальних і безпекових викликів. Залежно від конкретних умов і викликів кожної країни, різні інструменти та стратегії забезпечують підвищення стійкості громад. Швейцарія має давні традиції місцевого самоврядування, інтегрованого в національну політику, з високою автономією громад у вирішенні місцевих питань, що дозволяє їм швидко реагувати на соціально-економічні виклики. Модель базується на федералізмі та прямій демократії, що підсилює соціальну згуртованість і стійкість громад. У Нідерландах акцент на екологічну стійкість громад з урахуванням змін клімату, включаючи сталість, зелені зони та енергоефективність. Японія розвинула стратегії реагування на природні катастрофи після землетрусів і цунамі, інтегруючи їх у всі рівні управління. Нова Зеландія фокусується на соціальній згуртованості в умовах різноманітних викликів. Великобританія підтримує місцеві економіки в малих громадах для протидії депопуляції та нестабільності. Скандинавські країни орієнтовані на соціальний добробут і активне залучення населення до прийняття рішень, що зміцнює довіру до влади. Отже, світовий досвід показує, що стійкість територіальних

громад залежить від багатьох факторів, зокрема від участі громадян у прийнятті рішень, розвитку інфраструктури, готовності до надзвичайних ситуацій та ефективних механізмів соціальної підтримки.

Стабільність, продемонстрована різними громадами, підтверджує правильність концепції децентралізації та необхідність її узагальнення у контексті післявоєнної відбудови. Органи місцевого самоврядування і надалі виконують свої функції, спрямовані на вирішення питань місцевого значення, з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану.

Висновки. Стійкість територіальних громад є важливим елементом національної безпеки, оскільки від здатності місцевих органів управління ефективно функціонувати в умовах різноманітних загроз залежить загальна стабільність і безпека країни. Громади, які володіють високим рівнем стійкості, здатні не лише підтримувати соціально-економічну стабільність, але й оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, забезпечувати захист критичної інфраструктури та реагувати на зовнішні та внутрішні загрози. Для підвищення стійкості громад необхідно: забезпечити більшу автономію місцевих органів влади, що дозволить оперативно приймати рішення та ефективно використовувати ресурси в кризових ситуаціях; інвестувати в критичну інфраструктуру задля її витривалості; залучати громадян до прийняття рішень на місцевому рівні навіть в умовах соціальних чи економічних потрясінь; впроваджувати цифрові платформи для управління громадами, системи моніторингу та швидкого реагування на надзвичайні ситуації, що підвищить рівень їх безпеки. Загалом, стійкість територіальних громад є невід'ємною складовою національної безпеки, і для її забезпечення необхідно впроваджувати комплексні заходи, орієнтуючись на інноваційні підходи, підвищення рівня самоврядування та мобільності органів влади. Це дозволить забезпечити стабільність на місцевому рівні та сприятиме зміцненню національної безпеки в умовах сучасних глобальних загроз.

Список використаних джерел

1. Бенюк Л. Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій : теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2018. № 1. С. 30–39.
2. Гринчишин І. М. Спроможні територіальні громади : теоретичний дискурс. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6 (134). С. 51–56.
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні : проблеми та перспективи. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення : 29.10.2024).
4. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.
5. Ольшанський О. В. Спроможність громад в аспекті теоретико-прикладної ідентифікації. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4(55). С. 162–168.
6. Павлюк А. П. Економічні аспекти формування спроможних територіальних громад в Україні. *Стратегічні пріоритети* : наук. аналіт. зб. 2016. № 1(38). С. 137–146.
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення : 29.10.2024).
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення : 29.10.2024).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України № 392/2020. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення : 29.10.2024).

References

1. Benovska, L. Ya. (2018). Terytorialna hromada yak subiekt rehuliuвання rozvytku terytorii : teoretychni aspekty [Territorial community as a subject of territorial development regulation : theoretical aspects]. *Rehionalna ekonomika*. 1. 30–39. [in Ukrainian].
2. Hrynychshyn, I. M. (2018). Spromozhni terytorialni hromady : teoretychnyi dyskurs [Prosperous territorial communities : theoretical discourse]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 6 (134). 51–56. [in Ukrainian].
3. Yevsiukova, O. V. (2021). Tsyfrova spromozhnist terytorialnykh hromad v Ukraini : problemy ta perspektyvy [Digital capacity of territorial communities in Ukraine : problems and prospects]. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. 6. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (accessed : 29.10.2024). [in Ukrainian].
4. Mistseve samovriaduvannya yak chynnyk stiikosti tylu (2023) [Local self-government as a factor in the stability of the rear] : analit. dop. / za red. V. H. Potapenka. Kyiv : NISD. [in Ukrainian].
5. Olshanskyi, O. V. (2016). Spromozhnist hromad v aspekti teoretyko-prykladnoi identyfikatsii [The ability of communities in the aspect of theoretical and applied identification]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 4(55), 162–168. [in Ukrainian].
6. Pavliuk, A. P. (2016). Ekonomichni aspekty formuvannya spromozhnykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Economic aspects of the formation of capable territorial communities in Ukraine]. *Stratehichni priorytety : nauk. analit. zb.* 1(38), 137–146. [in Ukrainian].
7. On amendments to some laws of Ukraine regarding the functioning of the civil service and local self-government during the period of martial law (2022). Law of Ukraine. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (accessed : 29.10.2024). [in Ukrainian].
8. On the legal regime of martial law (2015). Law of Ukraine. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (accessed : 29.10.2024). [in Ukrainian].
9. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine» (2020). URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (accessed: 29.10.2024). [in Ukrainian].

УДК 336.1:352

Забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану

ENSURING THE FINANCIAL VIABILITY OF COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW

ВОЛКОВА Наталія – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

VOLKOVA Nataliia – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 49000, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-10>

Анотація. Стаття присвячена вивченню можливостей забезпечення фінансової спроможності громад під час воєнного стану та в період відновлення економіки після війни. Зазначається, що проблема забезпечення фінансової спроможності громад в умовах децентралізації та воєнного стану є досить актуальною. Тепер у складний воєнний час територіальні громади потребують створення умов, фінансової підтримки з боку уряду країни для виконання органами місцевого самоврядування покладених на них функцій. Викликами для бюджетів громад стали безпрецедентні руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення, зменшення податкових надходжень та зростання видатків на соціальний захист і оборону. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних положень, висвітленні перспектив та можливостей забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану на базі дослідження нормативно-правових змін у бюджетній сфері України. Дослідження приділяє увагу фінансовим інструментам підтримки територіальних громад. Наголошується на тому, що забезпечення фінансової спроможності громад в період воєнного стану є критично важливим для підтримки життєдіяльності регіонів, надання необхідних послуг населенню. В роботі наведені як традиційні фінансові інструменти (місцеві преференції, субвенції, дотації, горизонтальне вирівнювання податкоспроможності), так і новітні цифрові фінансові інструменти. Зазначається про тлумачення поняття фінансової спроможності громади у широкому розумінні (як сукупності бюджетної спроможності, фінансової спроможності домогосподарств і фінансової спроможності суб'єктів господарювання) та вузькому розумінні (як показників виконання бюджету відповідної громади). В статті наголошується на значимості стратегічних планувальних документів, які будуть визначати механізм фінансування відновлення на місцевому рівні, – регіональних стратегіях, стратегіях розвитку громад, планах заходів, створених на основі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр. У статті зазначені результати оцінювання фінансової спроможності територіальних громад в Україні. Зазначено, що навіть під час війни в Україні наявні передумови для розвитку економіки територіальних громад через залучення бізнес-суб'єктів.

Ключові слова: фінансова спроможність громади, фінансові інструменти, органи місцевого самоврядування, місцеві бюджети, воєнний стан.

Summary. The article is devoted to the study of the possibilities of ensuring the financial viability of communities during martial law and during the period of economic recovery after the war. It is noted that the problem of ensuring the financial viability of communities in the context of decentralisation and martial law is quite relevant. Now, in difficult wartime, territorial communities need to create

conditions and financial support from the government of the country for local governments to perform their functions. The unprecedented destruction of infrastructure, forced migration, reduced tax revenues and increased expenditures on social protection and defence have become challenges for community budgets. The purpose of the article is to summarise the theoretical provisions, highlight the prospects and opportunities for ensuring the financial viability of communities under martial law based on the study of regulatory and legal changes in the budgetary sphere of Ukraine. The study focuses on financial instruments to support territorial communities. It is emphasised that ensuring the financial viability of communities during martial law is critical for maintaining the vital activity of regions and providing necessary services to the population. The paper describes both traditional financial instruments (local preferences, subventions, subsidies, horizontal equalisation of tax capacity) and the latest digital financial instruments. The author notes the interpretation of the concept of financial capacity of a community in a broad sense (as a combination of budgetary capacity, financial capacity of households and financial capacity of business entities) and in a narrow sense (as indicators of budget execution of the respective community). The article emphasises the importance of strategic planning documents that will determine the mechanism for financing recovery at the local level - regional strategies, community development strategies, and action plans created on the basis of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027. The article presents the results of the assessment of the financial capacity of territorial communities in Ukraine. It is noted that even during the war in Ukraine there are prerequisites for the development of the economy of territorial communities through the involvement of business entities.

Key words: *financial capacity of the community, financial instruments, local governments, local budgets, martial law.*

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на всі сфери життя країни, в тому числі і на фінансову стійкість територіальних громад. Руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення, зменшення податкових надходжень та зростання видатків на соціальний захист і оборону поставили перед місцевими бюджетами безпрецедентні виклики.

Забезпечення фінансової спроможності громад в таких умовах є критично важливим для підтримки життєдіяльності регіонів, надання необхідних послуг населенню під час воєнного стану та в період відновлення економіки після війни.

Децентралізація влади зумовила зростання кількості задач, що постали перед органами місцевого самоврядування і громадами, особливо у воєнний та повоєнний періоди, періоди відбудови і відновлення, ускладнені нерівномірністю втрат і руйнувань, що їх зазнали окремі громади. Тому проблема забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень. Зусилля багатьох сучасних вітчизняних вчених воєнного часу націлені на вирішення стратегічних задач відновлення, відбудови постраждалої від російської агресії економіки України та відновлення інститутів публічної влади на деокупованих територіях. Так, Трещов М. [1] досліджує забезпечення ревіталізації та розвитку громад в умовах війни та повоєнного реконструктивного відновлення. Саєнко О. [2] доводить, що фінансова спроможність сільських територіальних громад залежить від планування та реалізації ефективних стратегій фінансового розвитку та участі громадськості, партнерства з бізнесом та державними органами, а також використання інноваційних підходів та передового досвіду. Сова О. [3] наполягає на узгодженості формування та використання коштів місцевих бюджетів України з соціальними цілями повоєнного відновлення. Дослідження Коляди Т., Прозорова Ю. [4] спрямовані на формування новітніх цифрових фінансових інструментів та обґрунтування запровадження територіальними громадами креативних інновацій у фінансуванні пріоритетних проєктів розвитку за допомогою емісії нових інструментів фінансового ринку – «соціальних, кліматичних, зелених облігацій, імпаکت-бондів та гібридних фінансових інструментів»,

створення еко-індустріальних парків на територіях громад та отримання міжнародних грантів сталого розвитку.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних положень, висвітленні перспектив та можливостей забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану на базі дослідження нормативно-правових змін у бюджетній сфері України.

Виклад основного матеріалу. Інституційною основою забезпечення фінансової спроможності громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є Бюджетний кодекс України, закони України «Про засади державної регіональної політики», про Державний бюджет України на відповідний рік, постанова КМУ від 18.03.2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», План дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова», Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

Доречно зазначити, що навіть під час війни у 2022 році в Україні обсяг податкових надходжень від бізнес-суб'єктів до бюджетів різного рівня зріс на 7% порівняно з попереднім роком і продовжував зростати в 2023 році. Одним із чинників такого зростання став перехід великих і середніх підприємств на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності. Наведені факти вказують на те, що навіть під час війни в Україні наявні передумови для розвитку економіки територіальних громад через залучення бізнес-суб'єктів [5, с.107]. До фінансових інструментів місцевого економічного розвитку відносять ті, які передбачають формування додаткових (до бюджетних) джерел фінансування заходів економічного і соціального розвитку громади. У складі цієї групи можна виділити: краудфандинг; револьверний фонд; позабюджетні фонди [5, с.109].

Фінансова спроможність територіальної громади, в основі якої є забезпечення належними обсягами фінансових ресурсів, є чи не найважливішим фактором регіонального розвитку, розвитку громад, обумовлює самостійність місцевих органів самоврядування, сприяє активізації бізнесової діяльності, дозволяє розвивати інфраструктуру, вирішувати проблеми благоустрою та підвищення якості життя місцевого населення [6, с.82].

Основна мета процесу децентралізації повноважень органів місцевого самоврядування – побудова конкурентної та фінансово стійкої моделі автономних територіальних громад з високим рівнем фінансової незалежності та грамотності [7]. Досвід зарубіжних країн показує, що передача повноважень від державних органів до органів місцевого самоврядування забезпечує зміцнення місцевого самоврядування та надає їм можливість ефективніше вирішувати питання розвитку своїх територій. Тепер у складний воєнний час територіальні громади потребують створення умов, фінансової підтримки з боку уряду країни для виконання органами місцевого самоврядування покладених на них функцій. Багато громад виявилися не в змозі самостійно вирішити всі проблеми, що виникли внаслідок війни, через обмеженість фінансових ресурсів. В роботі Коляди Т., Альохіної О. [8] автори зазначають, що недостатня фінансова спроможність може призвести до обмеженого доступу громадян до якісних суспільних послуг і уповільнення економічного розвитку. Дуб А. [5] обґрунтовує, що під час війни фінансові проблеми наповнення місцевих бюджетів мають не тільки громади, віднесені до списку територій відновлення, а й ті, які не зазнали руйнувань, – вони теж потребують активізації діяльності органів місцевого самоврядування в напрямі залучення бізнесу і розвитку місцевої економіки. Автор зазначає, що інструменти фінансової та кредитної підтримки громад практично не використовуються.

Дослідники Сембер С., Чубарь О., Машіко К. [6] наголошують на розумінні фінансової спроможності громади у широкому смислі слова, коли вона розглядається як комплексний

показник, що складається з її бюджетної спроможності, фінансової спроможності домогосподарств і фінансової спроможності суб'єктів господарювання. Проте на практиці застосовується методологічний підхід зі звуженим розумінням фінансової спроможності на основі показників виконання бюджету відповідної громади, який розроблений та презентований у рамках реалізації Програми «ULEAD з Європою» [9] (див. табл. 1).

Таблиця 1. Узагальнені результати оцінювання фінансової спроможності територіальних громад (ТГ) в Україні за підсумками 2023 року [9]

Рівні спроможності ТГ	Загальна кількість ТГ з відповідним рівнем спроможності	% від загальної кількості ТГ
високий	495	34,4%
оптимальний	314	21,8%
задовільний	200	13,9%
низький	247	17,2%
критичний	182	12,7%
	1438	

Об'єктивно, що значна кількість територіальних громад мають низьку фінансову спроможність з огляду на воєнні дії, що відбуваються на їхніх територіях та на територіях, які є близькими до зони бойових дій. Водночас, немала кількість громад, які за оцінками віднесено до критичного рівня спроможності, знаходяться на територіях, які є віддаленими від зони активних бойових дій. Зокрема, у Херсонській області налічується 36 громад з критичним рівнем спроможності, у Запорізькій – 33, у Луганській – 18, Донецькій – 13. Водночас, у Чернівецькій області 18 територіальних громад також належать до критичного рівня фінансової спроможності, у Закарпатській – 15, Івано-Франківській – 14, Рівненській – 13. Найбільша кількість громад з високим рівнем спроможності знаходиться у Київській області – 54, у Дніпропетровській – 48, Одеській – 44, Полтавській – 43 [9].

З 2021 р. територіальні громади повністю перейшли на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом, що дозволило запровадити горизонтальне вирівнювання податкоспроможності. Базову дотацію з державного бюджету у 2025 році отримують бюджети, у яких індекс податкоспроможності менше 0,9, це 1 027 місцевих бюджетів, у тому числі 18 обласних бюджетів та 1 009 бюджетів територіальних громад. Реверсну дотацію до державного бюджету у 2025 році передбачено для бюджетів, у яких індекс податкоспроможності більше 1,1, тобто з 194 місцевих бюджетів, у тому числі з 5 обласних бюджетів та 189 бюджетів територіальних громад.

Однією з головних підвалин успішного розвитку держави є ефективна система преференцій. Місцевими преференціями (за рішенням органів місцевого самоврядування) можуть бути преференції щодо сплати податку на нерухомість, щодо сплати земельного податку та щодо орендної плати за землю. Фінансовими інструментами підтримки територіальних громад також є субвенції на фінансування заходів, пов'язаних з ліквідацією наслідків війни, підтримкою ВПО тощо, податкові пільги підприємствам і організаціям, міжнародна допомога на відновлення та додаткові дотації на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією російської федерації – відповідно до положень Державного бюджету України на 2024 рік та постанови КМУ від 20 серпня 2024 р. № 954. У лютому 2025 року в усіх регіонах України мають

з'явитися стратегічні документи, які будуть визначати вектор розвитку, щоб у майбутньому забезпечити якісне життя для кожного українця, а також мати чіткі плани, які допоможуть швидко подолати наслідки війни.

Міністерство розвитку громад та територій України працює над змінами законодавства з метою реформатування Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) у фінансовий інструмент, який дозволить реалізувати рекомендації Світового Банку, що викладені у Діагностичному звіті щодо управління публічними інвестиціями (РІМ) та виконати вимоги Регламенту ЄС «Про створення Українського фонду» щодо забезпечення фінансування за рахунком коштів Компоненту-1 Українського фонду потреб відновлення, відбудови та модернізації субнаціональних органів влади України, зокрема органів місцевого самоврядування. Механізм фінансування відновлення на місцевому рівні буде заснований на стратегічних планувальних документах. На національному рівні – це оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027, яка на регіональному та місцевому рівні втілюється через відповідні регіональні стратегії, стратегії розвитку громад та плани заходів. Концепція реформування ДФРР передбачає, зокрема, розширення джерел його наповнення.

Висновки. Фінансові аспекти взаємодії ОМС з громадами в умовах війни є надзвичайно складними та багатогранними. Для успішного подолання викликів необхідна спільна робота центральної та місцевої влади, громадських організацій та міжнародних партнерів. Лише за умови ефективної координації зусиль та злагодженої роботи всіх зацікавлених сторін можна забезпечити фінансову спроможність, сталий розвиток громад і відновлення України. Попри війну, в Україні мають бути закладені стратегії розвитку для кожної громади. Тому державна і місцева влада мають продовжувати напрацьовувати документи, які мають враховувати усі виклики воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Трещов М. Забезпечення ревіталізації та розвитку громад в умовах війни та повоєнного реконструктивного відновлення. *Верховенство права : доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 29 лютого 2024 р.). Дніпро : ДДУВС. С. 64–67.
2. Саєнко О.О. Щодо формування фінансової спроможності сільської територіальної громади в умовах сьогодення. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 667 с. С. 276–280.
3. Сова О. Узгодженість формування та використання коштів місцевих бюджетів України з соціальними цілями повоєнного відновлення. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3 (53). С. 54–78.
4. Коляда Т. А., Прозоров Ю. В. Новітні цифрові фінансові інструменти : сутність і перспективи використання при відбудові постраждалих територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 247–253.
5. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад : тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (58). С. 105–111.
6. Сембер С.В., Чубарь О.Г., Машіко К.С. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансової спроможності та фінансових ресурсів територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 81–90.
7. Щур Р., Плєць І., Урбанович М. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Науковий вісник Полісся*. 2024. 1 (28), с. 187–207. URL : [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-187-207/](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-187-207/) (дата звернення : 21.10.2024).

8. Коляда, Т. А., Альохіна О. С. Особливості забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України у воєнний час. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2024 (13). URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-03> (дата звернення : 21.10.2024)

9. Казюк Яніна. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2023 року. Джерело : портал «Децентралізація». 02.04.2024.

References

1. Treshchov, M. (2024) Zabezpechennia revitalizatsii ta rozvytku hromad v umovakh viiny ta povoiennoho rekonstruktyvnoho vidnovlennia [Ensuring the revitalisation and development of communities in the context of war and post-war reconstruction]. *Verkhovenstvo prava : doktryna i praktyka v umovakh suchasnykh svitovykh vyklykiv* : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (29 liutoho). Dnipro : DDUVS. 64–67. [in Ukrainian].

2. Saienko, O. O. (2024) Shchodo formuvannia finansovoi spromozhnosti silskoi terytoralnoi hromady v umovakh sohodennia [On the formation of the financial capacity of a rural territorial community in today's conditions]. *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii* : zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-praktych. konf. (25 kvitnia). m. Poltava : DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka», 276–280. [in Ukrainian].

3. Sova, O. (2023) Uzghodzhennist formuvannia ta vykorystannia koshtiv mistsevykh biudzhetyv Ukrainy z sotsialnyimi tsiliamy povoiennoho vidnovlennia [Coherence of the formation and use of local budgets of Ukraine with the social goals of post-war recovery]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 3 (53). 54–78. [in Ukrainian].

4. Koliada, T. A. Prozorov, Yu. V. (2024) Novitni tsyfrovi finansovi instrumenty : sutnist i perspektyvy vykorystannia pry vidbudovi postrazhdalykh terytorialnykh hromad Ukrainy [The Latest Digital Financial Instruments : Essence and Prospects for Use in the Reconstruction of Affected Territorial Communities in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*. 2 (60). 247–253. [in Ukrainian].

5. Dub, A. R. (2023) Ekonomika terytorialnykh hromad : tendentsii v umovakh viiny ta stratehuvannia povoiennoho vidnovlennia [Economy of Territorial Communities : Trends in the War and Strategies for Post-War Recovery]. *Problemy ekonomiky*. 4 (58). 105–111. [in Ukrainian].

6. Sember, S. V. Chubar, O. H. & Mashiko K. S. (2015) Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti finansovoi spromozhnosti ta finansovykh resursiv terytorialnoi hromady [Theoretical approaches to defining the essence of financial capacity and financial resources of a territorial community]. *Rehionalna ekonomika*. 3. 81–90. [in Ukrainian].

7. Shchur, R., Plets, I., & Urbanovych, M. (2024). Finansovi instrumenty rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Financial instruments for the development of territorial communities in the context of decentralisation]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1 (28), 187–207. URL : [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-187-207/](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-187-207/) (date access : 21.10.2024). [in Ukrainian].

8. Koliada, T. A., & Alokhina, O. S. (2024). Osoblyvosti zabezpechennia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Ukrainy u voiennyi chas [Peculiarities of Ensuring the Financial Capacity of Territorial Communities of Ukraine in Wartime]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriiia : ekonomika ta upravlinnia*, (13). URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-03> (date access : 21.10.2024). [in Ukrainian].

9. Kaziuk, Yanina. (2024). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2023 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities by the end of 2023]. *Dzherelo* : portal «Detsentralizatsiia». 02.04. [in Ukrainian].

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 377 351

Управління якістю професійної підготовки фахівців у дуальній системі освіти: педагогічні засади

QUALITY MANAGEMENT OF PROFESSIONAL TRAINING OF SPECIALISTS IN THE DUAL EDUCATION SYSTEM: PEDAGOGICAL PRINCIPLES

ЖИВОТОВА Світлана – аспірантка кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ZHYVOTOVA Svitlana – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8048-7466>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-11>

Анотація. У статті розглядається проблема забезпечення якості підготовки кваліфікованих фахівців у закладах професійної освіти з використанням дуальної форми навчання. Дуальна система освіти, що базується на поєднанні теоретичного навчання в закладі освіти з практичною діяльністю на базі підприємств та установ, стає все більш актуальною для сучасної системи професійної освіти, яка має на меті підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних адаптуватися до потреб ринку праці та ефективно виконувати професійні завдання. Водночас управління якістю професійної підготовки в такій системі потребує комплексного підходу, який враховує педагогічні, організаційні та технологічні аспекти. У статті аналізуються основні педагогічні засади, що лежать в основі забезпечення якості професійної підготовки в умовах дуальної освіти, такі як інтеграція теоретичних знань і практичних навичок, розвиток компетентнісного підходу, а також індивідуалізація навчання. Підкреслюється, що ефективна підготовка фахівців в умовах дуальної системи освіти можлива лише за умови тісної співпраці між закладами освіти і підприємствами-роботодавцями, що забезпечує гнучкість та актуальність навчального процесу. Зокрема, у статті розглянуто роль роботодавців у розробці та коригуванні навчальних планів, проведенні оцінювання професійних навичок студентів і забезпеченні умов для їх практичної діяльності. Приділяється особлива увага необхідності адаптації педагогічних технологій для дуальної освіти, враховуючи специфіку професійної підготовки фахівців у галузях, де важливими є практичний досвід і безпосереднє ознайомлення з реальними умовами роботи. Використання інноваційних технологій, зокрема цифрових платформ для дистанційного навчання, систем управління навчанням та інструментів для оцінювання, дозволяє оптимізувати навчальний процес, забезпечити постійний моніторинг досягнень здобувачів освіти і своєчасно вносити корективи. Окреслено перспективи подальших досліджень у сфері забезпечення якості професійної підготовки в дуальній освіті.

Ключові слова: управлінський аспект, дуальна форма освіти, професійна освіта, компетентність, конкурентоспроможний фахівець.

Summary. The article considers the problem of ensuring the quality of training of qualified specialists in vocational education institutions using the dual form of training. The dual education system, which is based on a combination of theoretical training in an educational institution with practical activities on the basis of enterprises and institutions, is becoming increasingly relevant for the modern vocational education system, which aims to train competitive specialists who are able to

adapt to the needs of the labor market and effectively perform professional tasks. At the same time, managing the quality of vocational training in such a system requires a comprehensive approach that takes into account pedagogical, organizational and technological aspects. The article analyzes the main pedagogical principles that underlie ensuring the quality of vocational training in dual education, such as the integration of theoretical knowledge and practical skills, the development of a competency-based approach, and the individualization of training. It is emphasized that effective training of specialists in a dual education system is possible only under the condition of close cooperation between educational institutions and enterprises-employers, which ensures the flexibility and relevance of the educational process. In particular, the article examines the role of employers in developing and adjusting curricula, assessing students' professional skills, and providing conditions for their practical activities. Special attention is paid to the need to adapt pedagogical technologies for dual education, taking into account the specifics of professional training of specialists in industries where practical experience and direct familiarization with real working conditions are important. The use of innovative technologies, in particular digital platforms for distance learning, learning management systems, and assessment tools, allows optimizing the educational process, ensuring constant monitoring of students' achievements, and timely making adjustments. Prospects for further research in the field of ensuring the quality of professional training in dual education are outlined.

Key words: *managerial aspect, dual form of education, professional education, competence, competitive specialist.*

Вступ. Сучасна система управління якості вимагає від фахівців не лише глибоких теоретичних знань, але й високого рівня практичної підготовки. У зв'язку з динамічними змінами в управлінській сфері, зокрема в умовах реформування, виникає потреба у фахівцях, які здатні швидко адаптуватися до нових викликів, володіють навичками ефективного управління, стратегічного мислення, вмінням приймати оперативні рішення та працювати з інформаційними технологіями.

Одним із шляхів підвищення якості підготовки таких спеціалістів є впровадження дуальної форми освіти, яка поєднує навчання у закладі освіти з практичною діяльністю на робочих місцях. Такий підхід дозволяє здобувачам освіти отримати реальний досвід роботи, що позитивно впливає на формування професійних компетенцій і готовність до виконання посадових обов'язків після завершення навчання. Однак впровадження дуальної освіти супроводжується низкою проблем і викликів, які потребують вирішення.

Серед ключових проблем – недостатня інтеграція між освітніми закладами та роботодавцями, незгодженість навчальних програм із потребами сучасного ринку праці, а також відсутність належної методичної бази для підготовки фахівців у нових умовах. Важливо дослідити педагогічні підходи, методи та засоби, які можуть забезпечити ефективне навчання майбутніх кваліфікованих робітників у рамках дуальної системи освіти, а також визначити основні принципи, що повинні бути закладені в основу цієї моделі підготовки.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних засад результативного формування професійних компетенцій здобувачів освіти закладів П(ПТ)О базується на вимогах до сучасного робітника, визначених роботодавцями, на дослідженнях А. Алексюк [1], В. Семиченко [17] та ін., які розглядали проблему формування професійної компетентності майбутніх робітників на рівні загальних положень педагогіки, психології і дидактики; на дослідженнях П. Сікорський [16], Д. Закатнов [6], Л. Петренко [12], О. Пометун [13], В. Радкевич [14] та ін. з вивчення проблематики компетентнісного підходу до професійної освіти та пошуку шляхів формування професійної компетентності майбутніх фахівців на роботах Г. Дегтярьова [5], Р. Гуревич [4], М. Артюшина [2], Н. Бібик [3], С. Лісова [8], В. Луговий [9], Н. Ничкало [10], О. Овчарук [11], В. Радкевич [15] та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми: стосується кількох ключових аспектів, що потребують додаткового дослідження та обґрунтування. Недостатньо розроблені методологічні підходи до впровадження дуальної освіти. Хоча дуальна система широко використовується у багатьох країнах, в українських реаліях залишається відкритим питання щодо адаптації зарубіжного досвіду до національної системи освіти. Відсутність єдиних стандартів та методик, що регулюють дуальне навчання, обмежує ефективне впровадження цієї системи. Взаємодія між освітніми закладами та роботодавцями. Невіршеними є питання щодо організації стійкої та ефективної співпраці між закладами освіти і підприємствами. Бракує чітко визначених моделей взаємодії, які б дозволяли роботодавцям активно долучатися до процесу навчання і водночас забезпечували відповідність освітніх програм вимогам ринку праці. Формування компетентностей у здобувачів освіти. Невіршеною залишається проблема визначення оптимальних педагогічних засад і методів, що сприяють розвитку як професійних, так і загальних компетентностей здобувачів освіти (комунікативних, соціальних, підприємницьких тощо) в умовах дуальної форми навчання. Особливо це стосується забезпечення балансу між теоретичними знаннями і практичними навичками. Оцінювання результатів дуальної форми навчання. Питанням, яке залишається відкритим, є розробка ефективних інструментів оцінювання якості підготовки фахівців за дуальною системою. Необхідно розробити методики моніторингу та оцінки як освітніх результатів, так і рівня адаптації випускників до професійної діяльності. Педагогічна підготовка викладачів і наставників. Ще одним аспектом, що потребує додаткового дослідження, є проблема підготовки викладачів і наставників для роботи в умовах дуальної форми освіти. Важливо зрозуміти, які педагогічні підходи та технології є найбільш ефективними для залучення фахівців з підприємств до навчального процесу. Всі ці невіршені питання потребують подальших досліджень для створення ефективної моделі управління якістю підготовки кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти у закладах професійної освіти, яка б відповідала сучасним вимогам ринку праці та сприяла підготовці висококваліфікованих спеціалістів.

Мета статті полягає в обґрунтуванні управління якістю професійної підготовки фахівців у дуальній системі освіти а також професійної підготовки кваліфікованих робітників до професійної діяльності в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах реформування системи управління якістю професійної підготовки зростає попит на фахівців, здатних ефективно працювати в умовах постійних змін та впровадження нових підходів до управління. Дуальна форма здобуття освіти, яка передбачає поєднання теоретичної підготовки в закладах освіти з практичною діяльністю, є одним із найбільш перспективних напрямів підвищення якості підготовки.

Дуальна освіта у сфері управління базується на декількох ключових педагогічних принципах. Серед них виділяються принципи інтеграції теорії і практики, науковості, доступності, зв'язку з професійною діяльністю та системності навчання. Ці принципи спрямовані на те, щоб підготовка майбутніх фахівців була максимально наближена до реальних умов роботи, а здобувачі освіти отримували не тільки теоретичні знання, але й практичний досвід, необхідний для успішної професійної діяльності.

Поєднання навчального процесу з реальними умовами роботи дозволяє здобувачам освіти засвоювати знання та навички. Крім того, така форма навчання сприяє розвитку важливих управлінських компетенцій, зокрема здатності до критичного мислення, прийняття рішень в умовах невизначеності, комунікаційних навичок та стратегічного планування.

Педагогічна складова підготовки фахівців у рамках дуальної форми освіти передбачає застосування сучасних методичних підходів. Зокрема, доцільним є використання проблемно-орієнтованого навчання, кейс-методів, групової роботи, а також застосування інтерактивних технологій. Це дозволяє створити навчальне середовище, яке максимально наближене до реальних умов управлінської діяльності, та сприяє активній участі здобувачів освіти у навчальному процесі.

Розглядаємо педагогічні засади формування професійної компетенції кваліфікованих робітників за дуальною формою освіти, як сукупність обставин, що пов'язаних з організацією освітнього процесу у закладі освіти, з тим зовнішнім освітнім середовищем, у якому відбувається пізнавальна, навчальна, виробнича діяльність здобувачів освіти, спрямована на формування в них насамперед професійних знань, умінь і навичок, розвиток їх професійної компетентності тощо.

Першою педагогічною засадою є формування позитивної мотивації до практико-орієнтованого професійного навчання.

Практико-орієнтована професійна освіта характеризується:

- 1) виконанням конкретної мети, в основі якої лежить підготовка здобувача освіти до вимог конкретного замовника - роботодавця;
- 2) синергією закладів професійної (професійно-технічної) освіти та безпосередніх замовників - роботодавців;
- 3) пріоритетністю професійно-практичної підготовки.

Успішність реалізації практико-орієнтованої професійної освіти багато в чому залежить від професійної мотивації здобувачів освіти, як засобу для досягнення професійної компетентності особистості.

На початковому етапі, мотивація здобувачів освіти забезпечується проведенням освітнього процесу на новітньому високотехнологічному обладнанні, за рахунок новизни предметів професійного циклу, прикладних професійних програм і т. ін. Робоча освітня програма за змістом повинна характеризувати затребувані роботодавцем компетентності, формування яких буде відбуватися під час теоретичного навчання шляхом вирішення навчально-професійних завдань, змодельованих з включенням технологічних процесів підприємств, і виготовлення необхідних підприємству продуктів в реальній виробничій ситуації на всіх видах практики, то в результаті підвищиться якість підготовки, мотивація до подальшого працевлаштування за набутою професією.

На другому етапі мотивація здобувачів освіти базується на виконанні спільних міждисциплінарних практичних робіт, навчанні в умовах виробництва за дуальною формою здобуття освіти для усвідомлення майбутньої професійної сфери діяльності.

На останньому етапі мотивація забезпечується за рахунок виконання комплексного кваліфікаційного завдання на робочому місці з використанням освоєних професійних знань, вмінь та навичок.

Другою педагогічною засадою є оновлення змісту навчальних програм професійно-практичної підготовки з урахуванням техніко-технологічних змін. Реалізація даної умови здійснюється через розробку і впровадження освітньої програми, дидактичних, програмно-методичних та технічних засобів навчання з професії, які орієнтовані на розвиток технічного інтелекту і формування професійних компетентностей, в умовах дуальної форми здобуття освіти.

Діяльність по розробці робочих навчальних програм за дуальною формою освіти включає наступні кроки:

1. Аналіз переліку затребуваних трудових функцій та значущих трудових дій, які входять до них, додаткових вимог роботодавця, на підставі звіту за результатами проведення експертної оцінки кваліфікаційних вимог роботодавця, для їх угруповання в узагальнені трудові функції;

2. Співвіднесення державного освітнього стандарту з професії і звіту за результатами проведення експертної оцінки кваліфікаційних вимог, які визначив роботодавець для визначення навчальних циклів, розділів, модулів в структурі робочого навчального плану, робочої навчальної програми з метою включення додаткових освітніх результатів.

3. Формування додаткових освітніх результатів засвоєння навчального матеріалу на підставі кваліфікаційних вимог роботодавця в форматі дуального навчання.

Кваліфікаційні вимоги роботодавця необхідно перевести в освітні результати. Внесені в програму зміни, доповнення та їх обґрунтування можуть бути описані в пояснювальній записці до робочого навчального плану та зазначені в робочій навчальній програмі, проведені засіданням відповідної методичної комісії. Концептуально реалізація цієї педагогічної умови відбувається через активне залучення роботодавців до розробки і реалізації освітньої програми підготовки кваліфікованих робітників для власного виробництва за рахунок мотиваційної, технологічної та матеріальної підтримки підприємства. Важливо дотримуватися алгоритму: від визначення результатів освоєння освітньої програми до процедури оцінювання і правильного підбору оціночних засобів, і тільки потім – до формування власне змісту і структури програми.

Розуміння цілей і способів їх перевірки дає можливість вибудувати програму оптимальним способом. При цьому формування структури програми (склад професійних модулів, навчальних дисциплін) і її змісту проводиться за принципом «від зворотного»: спочатку визначаються види робіт, що входять до складу модулів, змісту предметів, потім склад і зміст за модулями/темами, а потім вже склад і зміст предметів. Зміст професійного модуля має враховувати синхронізацію теорії і практики.

Важливо дотримуватися того, що зміст програми спрямовується на досягнення мети навчання – освоєння професійних і загально-професійних компетенцій, що визначають кваліфікацію випускників. Дотримання алгоритму передбачає при розробці освітньої програми обговорення спільною творчою групою умов реалізації програми, розподілу відповідальності за реалізацію складових програми, що забезпечує обґрунтовану побудову робочого навчального плану і графіку освітнього процесу.

Пріоритетне значення в побудові оновленого програмного забезпечення з використанням елементів дуальної форми здобуття освіти має досягнення випускниками кваліфікації, необхідної роботодавцю. Це мета взаємодії сторін, для забезпечення якої, з урахуванням особливостей виробництва, визначається, які необхідні педагогічні кадри, обладнання, інфраструктура для проведення виробничого навчання та практики в умовах виробництва, яким повинен бути графік освітнього процесу, робочий навчальний план і перелік складових його предметів і модулів.

Третьою педагогічною умовою є використання активних методів та інноваційних освітніх технологій.

При формуванні професійної компетентності майбутнього кваліфікованого робітника освітній процес повинен бути направлений на індивідуалізацію освітньої взаємодії, інтегративне навчання та розвиток технічного мислення.

В умовах дуальної моделі навчання постійно здійснюється вибір педагогічних технологій, які в умовах скорочення тривалості теоретичної підготовки, збільшення годин професійно-практичної підготовки в умовах виробництва, могли б забезпечити створення міцної основи

майбутньої професійної діяльності і які б носили інноваційний характер. Інноваційні трансформаційні підходи до навчання передбачають формування сучасної моделі випускника, який би був готовий до вимог виробництва за рахунок високої професійної компетентності та здатності до комунікації з іншими людьми.

Такими технологіями можуть бути: проєктні, особистісно-розвиваючі, кейс-стаді, інтерактивні, інтегральні.

Проєктні технології навчання передбачають застосування активних методів самостійної роботи здобувачів освіти, які стимулюють їх творче мислення, підвищують рівень володіння методами дослідження, вміння працювати в групі та користуватись різними джерелами інформації. Педагог при застосуванні проєктної технології визначає терміни виконання, обсяги завдання, критерії оцінювання результатів роботи та координує наступні етапи проєкту: пошуковий, аналітичний, практичний та підсумковий.

Особистісно-розвиваючі технології базуються на партнерських взаємовідносинах педагога та здобувача освіти, з високою навчальною, пошуковою, дослідницькою активністю останніх. Особливістю даної технології є постійна акцентуація змісту освіти на вимоги сучасного підприємства, інтегративні підходи при моделюванні уроків, використання активізуючих дидактичних засобів, в тому числі і інформаційно-комунікаційних, а також осучаснення матеріально-технічної бази.

Кейс-стаді – технологія навчання, яка базується на аналізі, вирішенні та обговоренні реальних або змодельованих професійних ситуацій. Сильною стороною цієї технології є те, що вирішуючи певну виробничу ситуацію здобувач освіти інтегрує знання теорії з набутими вміннями на практиці, спрацьовуючи на прогнозований результат, через аналіз конкретної виробничої проблеми, формулюючи її причину та визначаючи шляхи її розв'язання. При розв'язанні виробничих ситуацій у здобувача освіти формуються вміння: аналітичні (аналіз інформації), практичні (застосування теоретичних знань в практичній ситуації), комунікативні (вміння працювати в групі, налагоджувати партнерські стосунки, презентувати та аргументувати власну точку зору).

Запровадження інтегральної технології навчання є актуальною, тому що зміст професійної освіти відповідно до стандартів професійної (професійно-технічної) освіти має предметний підхід. Однак професійна діяльність майбутнього кваліфікованого робітника носить цілісний характер застосування професійної компетентності.

Інтегральна технологія базується на метасистемній комбінації подібних елементів з різних предметів через циклічну взаємодію педагогів й здобувачів освіти. Позитивом цієї системи є реалізація міжпредметних зв'язків, інтеграції змісту, формування професійних компетентностей у здобувачів освіти на основі отримання, закріплення знань отриманих у ході диференційованого навчання, спрямована на розвиток системного мислення.

В цьому плані стають актуальними і практично значущими встановлення і реалізація міждисциплінарних зв'язків, розробка і виконання здобувачами освіти комплексних завдань, проєктів, які потребують знань з різних предметів.

Інтерактивні технології забезпечують систему спільної, керованої, активної взаємодії всіх учасників освітнього процесу, яка покликана через індивідуальні й групові форми діяльності розвивати професійні компетентності та м'які навички здобувачів освіти. Навчання побудоване на інтерактивних технологіях базується на мінімальних знаннях здобувачів освіти з теми, їх виробничому досвіді, співробітництві та комунікації, швидкій систематизації знань та рефлексії.

Четвертою педагогічною умовою є проведення семінарів і тренінгів для наставників, які є необхідними при організації дуальної форми освіти.

При запровадженні системи дуальної форми освіти основним педагогом на виробництві є наставник, а інститут наставництва практично втрачений. У закріплених наставників виникають проблеми при роботі із здобувачами освіти. Наставники, як правило, досвідчені висококваліфіковані працівники, якісно виконують технологічні операції, але не мають підготовки в галузі педагогіки і психології, не завжди представляють вимоги освітніх програм стандарту професійної освіти при роботі зі здобувачами освіти, які проходять виробниче навчання та виробничу практику в умовах підприємства.

За результатами опитування, наставники практично не готові до реалізації своїх функцій у формуванні майбутнього робітника, в тому числі в частині педагогічної компетентності.

Висновки. Управління якістю професійної підготовки фахівців у дуальній системі освіти є складним, але надзвичайно важливим процесом. Завдяки інтеграції теоретичної та практичної підготовки, налагодженню партнерських зв'язків з підприємствами та впровадженню систем моніторингу якості, дуальна система сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців, готових до викликів сучасного ринку праці. До педагогічних засад, які впливають на формування необхідних професійних компетентностей кваліфікованих робітників, віднесено: формування позитивної мотивації до практико-орієнтованого професійного навчання; оновлення змісту професійно-практичної підготовки з урахуванням вимог підприємств-партнерів; використання активних методів та інноваційних освітніх технологій; проведення семінарів і тренінгів для наставників з виробництва. До мотиваційних педагогічних умов відносяться навчання здобувачів освіти на високотехнологічному обладнанні, що дозволяє здобувачам освіти виконувати більшість практичних, лабораторних та дипломних робіт в реальних виробничих умовах і формувати професійні компетенції, які затребувані при роботі на високотехнологічному обладнанні підприємств. Оновлення змісту професійної освіти передбачає коригування переліку професійних компетентностей за видами діяльності, через активне залучення роботодавців до розробки і реалізації освітньої програми підготовки кваліфікованих робітників для власного виробництва за рахунок мотиваційної, технологічної та матеріальної підтримки підприємства. При формуванні професійної компетентності майбутнього кваліфікованого робітника освітній процес повинен бути направлений на індивідуалізацію освітньої взаємодії, інтегративне навчання та розвиток технічного мислення засобами активних методів навчання. Для реалізації функцій наставників з виробництва потрібно відновити інститут наставництва через проведення семінарів, тренінгів, майстер-класів.

Список використаних джерел

1. Алексюк А. М. Модульне навчання : проблема взаємодії викладачів та студентів. Педагогічні технології у неперервній освіті : монографія / за ред. С. О. Сисоєвої. Київ : ВІПОЛ, 2001. С. 75–88.
2. Артюшина М. В. Взаємозв'язок соціально-психологічних та дидактичних умов групової навчальної діяльності студентів : автореф. дис. ... к. пед. н: 13.00.04. Київ. 2000. 20 с.
3. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід : рефлексивний аналіз застосування. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С. 2004. С. 47–52.
4. Гуревич Р. С. Теорія і практика навчання в професійно-технічних закладах : монографія. Вінниця : ТОВ фірма «Планер». 2009. 410 с.

5. Дегтярьова Г. С. Принципи педагогічної взаємодії у професійній підготовці. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 6. С. 9–17.
6. Закатнов Д. О. Особистісно орієнтована освіта як засіб модернізації професійно-технічної підготовки молоді. Напрями реформування системи професійно-технічної освіти в умовах європейської інтеграції (досвід, аналіз, прогнози) : монографія/ за ред. В. А. Савченка. Київ : Пед. думка. 2012. С. 89–112.
7. Кулалаєва Н. В. Готовність учнів професійно-технічних навчальних закладів до проєктної діяльності. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : збірник матеріалів XI Всеукраїнської наук.-практ. конф. (звітної), присвяченої 25-річчю НАПН України. Київ : ПТО НАПН України. С. 148–151.
8. Лісова С. В. Компетентнісний підхід у вищій освіті : зарубіжний досвід. Професійна педагогічна освіта : компетентнісний підхід : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка. 2011. С. 34–53.
9. Луговий В. І. Становлення системи основних понять і категорій компетентнісного підходу в умовах парадигмальних змін в освіті. *Компетентнісний підхід в освіті : теоретичні засади і практика реалізації* : матеріали методол. семінару, 3 квіт. 2014 р. Київ. 2014. Ч. 1. С. 5–18.
10. Ничкало Н. Г. Дидактичні принципи формування комунікативної компетентності майбутніх філологів у позанавчальній діяльності з використанням мультимедійних технологій. *Вісник Нац. акад. держ. прикордонної служби України*. 2013. Вип. 4. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps-_2013_4_15.pdf (дата звернення : 11.08.2024).
11. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С. 2004. 112 с.
12. Петренко Л. М. Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів : монографія. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2013. 456 с.
13. Пометун О. І. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи* / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С. 2004. С. 66–72.
14. Радкевич В. О. Компетентнісний підхід до розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти. *Професійно-технічна освіта*. 2012. № 3 (56). С. 8–10.
15. Радкевич В. О. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств. *Професійна освіта : педагогіка і психологія* : зб. наук. пр. Київ, 2012. С. 277–287.
16. Сікорський П. І. Теоретико-методологічні основи диференційованого навчання : монографія. Львів : Каменяр, 1998. 196 с.
17. Семиченко В. А., Снісаренко О. С., Брюховецька О. В., Кудусова А. Ш. Плекаємо педагогічну майстерність : навч. посібник. Вінниця : Планер. 2010. 674 с.

References

1. Aleksyuk, A. M. (2001). *Modulne navchannia : problema vzaiemodii vykladachiv ta studentiv* [Modular learning : the problem of interaction between teachers and students]. *Pedahohichni tekhnologii u neperervnii osviti : monohrafiia / za red. S. O. Sysoievoi*. Kyiv : VIPOI. [in Ukrainian].
2. Artiushyna, M. V. (2000). *Vzaiemozviazok sotsialno-psykholohichnykh ta dydaktychnykh umov hrupovoi navchalnoi diialnosti studentiv* [The relationship between socio-psychological and didactic conditions of group learning activities of students] : avtoref. dys. ... k. ped. n: 13.00.04/ Nats. ped. un-t im. M. P. Drahomanova. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Bibik, N. M. (2004). *Kompetentnisnyi pidkhid : refleksyvnyi analiz zastosuvannia* [Competency-based approach : reflective analysis of application]. *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti* :

svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy : biblioteka z osvithoi polityky / pid zah. red. O. V. Ovcharuk. Kyiv : K.I.S. [in Ukrainian].

4. Hurevych, R. S. (2009). Teoriia i praktyka navchannia v profesiino-tekhnichnykh zakladakh [Theory and practice of training in vocational and technical institutions] : monohrafiia. Vinnytsia : TOV firma «Planer». [in Ukrainian].

5. Dehtiarova, H. S. (2012). Pryntsypy pedahohichnoi vzaiemodii u profesiinii pidhotovtsi [Principles of pedagogical interaction in professional training]. *Pedahohika i psykhohiia profesiinnoi osvity*. 6. 9–17. [in Ukrainian].

6. Zakatnov, D. O. (2012). Osobystisno oriientovana osvita yak zasib modernizatsii profesiino-tekhnichnoi pidhotovky molodi [Personality-oriented education as a means of modernizing vocational training for young people]. *Napriamy reformuvannia systemy profesiino-tekhnichnoi osvity v umovakh yevropeiskoi intehratsii (dosvid, analiz, prohnozy)* : monohrafiia/ za red. V. A. Savchenka. Kyiv : Ped. Dumka. [in Ukrainian].

7. Kulalaieva, N. V. Hotovnist uchniv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv do proiektnoi diialnosti [Readiness of students of vocational and technical educational institutions for project activities]. *Naukovo-metodychne zabezpechennia profesiinnoi osvity i navchannia* : zbirnyk materialiv KhI Vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. (zvitnoi), prysviachenoii 25-richchiiu NAPN Ukrainy. Kyiv : IPTO NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].

8. Lisova, S. V. (2011). Kompetentnisnyi pidkhid u vyshchii osviti : zarubizhnyi dosvid [Competency-based approach in higher education : foreign experience]. *Profesiina pedahohichna osvita : kompetentnisnyi pidkhid* : monohrafiia / za red. O. A. Dubaseniuk. Zhytomyr : ZhDU im. I. Franka. [in Ukrainian].

9. Luhovyi, V. I. (2014). Stanovlennia systemy osnovnykh poniat i katehorii kompetntnisnoho pidkhodu v umovakh paradyhmalnykh zmin v osviti [Formation of a system of basic concepts and categories of the competency approach in the context of paradigmatic changes in education]. *Kompetentnisnyi pidkhid v osviti : teoretychni zasady i praktyka realizatsii* : materialy metodol. seminaru, 3 kvitnia 2014 r., m. Kyiv / Nats. akad. ped. nauk Ukrainy. Kyiv : In-t obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].

10. Nychkalo, N. H. (2013). Dydaktychni pryntsypy formuvannia komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnikh filolohiv u pozanavchalnii diialnosti z vykorystanniam multymediinykh tekhnolohii [Didactic principles of forming communicative competence of future philologists in extracurricular activities using multimedia technologies]. *Visnyk Nats. akad. derzh. prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, 4. [in Ukrainian].

11. Ovcharuk, O. V. (2004). Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti : svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy [Competency-based approach in modern education : world experience and Ukrainian prospects] : biblioteka z osvithoi polityky / pid zah. red. O. V. Ovcharuk. Kyiv : K.I.S. [in Ukrainian].

12. Petrenko L. M. (2013). Teoriia i praktyka rozvytku informatsiino-analitychnoi kompetentnosti kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv [Theory and practice of developing information and analytical competence of heads of vocational and technical educational institutions] : monohrafiia. Dnipropetrovsk : IMA-pres. [in Ukrainian].

13. Pometun O. I. (2004). Dyskusiia ukrainskykh pedahohiv navkolo pytan zaprovadzhennia kompetentnisnoho pidkhodu v ukrainskii osviti [Discussion of Ukrainian teachers on the issues of introducing a competency-based approach in Ukrainian education]. *Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti : svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy* / pid zah. red. O. V. Ovcharuk. Kyiv : K.I.S. [in Ukrainian].

14. Radkevych, V. O. (2012). Kompetentnisnyi pidkhid do rozroblennia derzhavnykh standartiv profesiino-tekhnichnoi osvity [Competency-based approach to the development of state standards for vocational education]. *Profesiino-tekhnichna osvita*. 3 (56). 8–10. [in Ukrainian].

15. Radkevych, V. O. (2012). Kompetentnisnyi pidkhid do profesiinoho navchannia personalu pidpriemstv [Competency-based approach to professional training of enterprise personnel]. *Profesiina osvita : pedahohika i psykholohiia* : zb. nauk. pr. Kyiv. [in Ukrainian].
16. Sikorskyi, P. I. (1998) Teoretyko-metodolohichni osnovy dyferentsiiovanoho navchannia [Theoretical and methodological foundations of differentiated learning] : monohrafiia. Lviv: Kameniar. [in Ukrainian].
17. Semychenko, V. A. Snisarenko, O. S. Briukhovetska, O. V. & Kudusova, A. (2010) Sh. Plekaiemo pedahohichnu maisternist [We nurture pedagogical skills] : navch. posibnyk. Vinnytsia : Planer. [in Ukrainian].

УДК 378:35

Формування іміджу сучасного педагога як чинник підвищення ефективності публічного управління в освіті

FORMATION OF THE IMAGE OF A MODERN TEACHER AS A FACTOR IN INCREASING
THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EDUCATION

ЛІСНЄВСЬКА Юлія – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

LISNIEVSKA Yuliia – Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 49006, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3068-0791>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-12>

Анотація. У статті наголошено, що завданням педагогічної іміджології є побудова цілісної програми впровадження й реалізації іміджових атрибутів сучасного педагога. Розкрито сутність поняття професійно-педагогічного іміджу вчителя та схарактеризовано його особливості, які включають не лише зовнішні, але й внутрішні професійні якості. З'ясовано передумови формування іміджу педагога, характер його впливу на оточення та вплив на емоційне та когнітивне сприйняття учнів, колег та батьків. Представлено характеристику різних типів іміджу, основні складники, такі як вербальна та невербальна комунікація, та підходи до класифікації видів іміджу залежно від мети та середовища його реалізації. Детально розглянуто функції іміджу та етапи його формування, включаючи стратегічне планування та адаптацію в умовах змін. Обґрунтовано роль іміджу вчителя як дієвого засобу гуманізації освіти та підвищення ефективності педагогічної діяльності, що робить навчальний процес більш комфортним та результативним. У статті також акцентується увага на значенні формування іміджу сучасного педагога в контексті публічного управління освітою. Зазначено, що імідж педагога є не лише засобом підвищення його професійної ефективності та авторитету, але й важливим інструментом управлінських стратегій у сфері освіти, що забезпечує ефективність освітніх реформ. Показано, що формування позитивного іміджу сприяє зміцненню довіри суспільства до освітніх закладів, підвищенню їх репутації та створенню середовища співпраці та взаємодопоміжки. Крім того, позитивний імідж поліпшує комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, підвищуючи рівень взаєморозуміння та взаємодії. Зокрема, педагоги, що мають високий професійний імідж, частіше залучаються до обговорення стратегічних рішень, беруть активну участь у професійних заходах та обміні досвідом, що, в свою чергу, сприяє загальному підвищенню якості освіти. Відкрита та довірлива комунікація між учасниками освітнього процесу дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми, уникати конфліктів та створювати спільне бачення шляхів розвитку освіти.

Ключові слова: імідж, освіта, управління, формування іміджу педагога,

Summary. The article emphasizes that the task of pedagogical imageology is to build a comprehensive program of implementation and implementation of the image attributes of a modern teacher. The essence of the concept of the teacher's professional and pedagogical image is revealed and its features are characterized, which include not only external, but also internal professional qualities. The prerequisites for the formation of the teacher's image, the nature of his influence on the environment

and the influence on the emotional and cognitive perception of students, colleagues and parents have been clarified. The characteristics of different types of image, the main components, such as verbal and non-verbal communication, and approaches to the classification of image types depending on the purpose and environment of its implementation are presented. The functions of the image and the stages of its formation, including strategic planning and adaptation in conditions of change, are considered in detail. The role of the teacher's image as an effective means of humanizing education and increasing the effectiveness of pedagogical activities, which makes the educational process more comfortable and effective, is substantiated. The article also emphasizes the importance of forming the image of a modern teacher in the context of public education management. It is noted that the image of a teacher is not only a means of increasing his professional efficiency and authority, but also an important tool of management strategies in the field of education, which ensures the effectiveness of educational reforms. It is shown that the formation of a positive image helps to strengthen public trust in educational institutions, increase their reputation, and create an environment of cooperation and mutual support. In addition, a positive image improves communication between all participants in the educational process, increasing the level of mutual understanding and interaction. In particular, teachers with a high professional image are more often involved in the discussion of strategic decisions, take an active part in professional events and exchange of experience, which, in turn, contributes to the general improvement of the quality of education. Open and trusting communication between the participants of the educational process allows to solve problems more effectively, avoid conflicts and create a common vision of ways of educational development.

Key words: *image, modern teacher, professional and pedagogical image, image transformation.*

Вступ. Формування іміджу сучасного педагога є важливим аспектом, що безпосередньо впливає на ефективність публічного управління освітою. У цьому контексті імідж педагога виступає як стратегічний інструмент, що сприяє зміцненню довіри громадськості до освітніх установ і поліпшенню взаємодії між педагогами, управлінцями та суспільством. Національна доктрина розвитку освіти в Україні визначила нові стандарти, які посилюють увагу і вимоги до компетенцій та особистості сучасного вчителя, розвитку його професійно-педагогічної культури. Нового значення набирає імідж вчителя, як один із засобів гуманізації освіти і підвищення ефективності педагогічної діяльності. Формування професійно-педагогічного іміджу вчителя допомагає у створенні нового стилю його соціальної поведінки, відповідної до очікувань оточення. Сутність іміджу педагога, фактори його експансії у процесі гуманізації вітчизняної системи освіти, особливості формування привертають увагу вчених і практиків у галузі іміджології. Актуальним завданням педагогічного іміджмейкінгу стає розробка способів діагностики, технік стимулювання застосування іміджу у педагогічній діяльності та перетворення його на повноцінний фактор підвищення ефективності публічного управління в освіті. Створення іміджу, в якому повноцінно використовуються всі якості особистості вчителя, внутрішні і зовнішні дані, його світогляд, допомагає в самореалізації, сприяє встановленню гармонійних відносин з оточенням. Проблема іміджу педагога стає актуальною ще й тому, що особистісно-орієнтоване виховання у сучасній школі сприяє підвищенню ролі тих рис особистості вчителя, які раніше не були цілеспрямовано сформовані.

Аналіз останніх досліджень. Обґрунтування природи іміджу вчителя, його характеристики та типи, інструментарій формування професійно-педагогічного іміджу та психологічні методики його вивчення є предметом багатьох сучасних досліджень. Окремі аспекти проблеми формування іміджу вчителя висвітлено вітчизняними й зарубіжними дослідниками, які вивчали засади та практичний інструментарій іміджології: І. Альохіна, В. Бебік, П. Берд, Л. Браун, М. Вудкок, І. Володарська, Н. Гузій, Ф. Джефкінс, А. Морозов, С. Панчук, Д. Френсіс, О. Чебикін, А. Панасюк, В. Шепель. Важливі проблеми формування професійно важливих якостей педагога

досліджені у працях українських авторів: І. Зязюн, Г. Загорченна, Н. Кузьміна, А. Кузьмінський, А. Макаренко, І. Ніколаєску, І. Размолодчикова, В. Сухомлинський, М. Сперанська-Скарга.

Науковці С. Аминтаєва, М. Апраксина, Е. Бекетова, Л. Жариков, О. Петрова, Н. Тарасенко, О. Цокур, В. Шепель, В. Черепанова, розробили ключові поняття, пов'язані з іміджем та надали змогу виділити нову галузь педагогічної науки – педагогічну іміджологію. Професійно-педагогічний імідж стає невід'ємним складником професійної компетентності і є не лише індивідуальною задачею, а й важливою складовою системи публічного управління освітою, що підвищує загальну ефективність освітньої системи та сприяє сталому розвитку суспільства.

Мета статті – з'ясувати сутність, особливості формування та використання професійного іміджу сучасного вчителя як чинника підвищення ефективності публічного управління в освіті.

Виклад основного матеріалу. За визначенням В. Шепеля, іміджологія – це галузь наукового знання, що допомагає оволодіти реальними механізмами ефективного впливу зовнішнього вигляду людей один на одного. У сучасній іміджології, як і кожній галузі знань, можна виділити теоретико-методологічну та прикладну складові, тобто це система, що поєднує теоретичні та практичні питання, зорієнтовані на побудову іміджу. До першої складової відносяться дослідження напрямків розвитку іміджології як науки і вивчення центрального феномена іміджу – визначення, структура, класифікація, вплив, функції, формування, особистісні складові. Педагогічна іміджологія відноситься до другої, науково-прикладної гілки, так само, як корпоративна, політична, професійна, управлінська, юридична, медична іміджологія та ін. Сюди ж можна віднести і такий науково-практичний напрямок як іміджмейкінг, тобто практику формування іміджу (його структура, вибір стратегії та технологій і технік; глибинне іміджування; підготовка професійних іміджмейкерів тощо) [5]. Іміджмейкінг є сукупністю технологій побудови, управління та коригування іміджу. Іміджування – це процес роботи над створенням іміджу, а також майстерність та способи (технології) «подачі» очікуваного суспільством (необхідного, ідеального та ін.) іміджу за допомогою фахівців (іміджмейкерів, іміджеологів, імідж-консультантів та ін). Іміджування охоплює також професійну діяльність з корекції вже існуючого іміджу для досягнення поставлених цілей та завдань. Технології іміджування дозволяють успішно формувати необхідний образ. Предметом іміджування та іміджмейкінгу є імідж об'єкта (людини, товару, організації та ін.) у вигляді враження, думки, репутації та ін.; введення в дію різних механізмів сприйняття.

Імідж як соціальний феномен, існував на всіх стадіях розвитку суспільства. Проте наука про імідж з'явилася лише у другій половині ХХ столітті, коли визначальними чинниками прогресу стають інформаційні та телекомунікаційні технології. При цьому сучасна іміджологія являє собою складний, багатовимірний комплекс, в якому представлені різні теорії, дослідницькі традиції, підходи та методи. Педагогічна іміджологія – це наука про закони комунікації, які зумовлюють цілком новий тип відносин не тільки у школі, але й у суспільстві. Це тип відносин, що навіть всупереч волі самого педагога та учнів складаються в сучасній школі. Тому фахівці з іміджології потрібні скрізь, а у сучасній школі – насамперед.

Сьогодні необхідне не тільки теоретичне обґрунтування природи іміджу вчителя, характеристик та типів іміджу, але і створення самого інструментарію формування педагогічного іміджу, вміння кожного вчителя використовувати методики іміджмейкінгу. Системний підхід до цієї проблеми і її професійне вирішення – це один з важливих елементів процесу реформування вітчизняної системи освіти. Позитивний професійний імідж вчителя має суттєвий вплив на підвищення ефективності управління в освіті, зокрема через покращення комунікації, залученості батьків і учнів, а також зміцнення довіри до освітніх установ. Вчитель

із позитивним іміджем сприймається громадою як надійний професіонал, що відкритий до співпраці. Такий вчитель частіше залучає місцеві громади до шкільних ініціатив, а також отримує підтримку для освітніх проєктів. У результаті зростає прозорість шкільних процесів, що підвищує ефективність управління, оскільки школа має ширшу підтримку громадськості і менше конфліктів з батьками чи громадою. Також позитивний імідж вчителя мотивує батьків більше цікавитися шкільним життям своїх дітей, що створює сприятливі умови для партнерських відносин, де батьки стають активними учасниками освітнього процесу, а не просто пасивними спостерігачами. Позитивний професійний імідж вчителя безпосередньо впливає на сприйняття школи як надійної установи. Якщо вчителі мають високий рівень довіри від учнів та батьків, ця довіра автоматично переноситься на школу в цілому. Такий ефект підвищує репутацію освітньої установи, що спрощує процеси залучення додаткових ресурсів (державних і громадських) та сприяє довгостроковому розвитку.

Педагогічна іміджологія – це науковий напрям, покликаний розробляти й використовувати теорію й практику формування іміджу педагогічних працівників, освітніх навчальних закладів, іміджу самої системи освіти в країні [10, с.3]. Нерідко іміджування у освітній площині зводиться до порад, що стосуються виключно зовнішнього вигляду сучасних педагогів (колір шкарпеток або сукні). Це недоцільний підхід, адже у відриві від загальної стратегії не має сенсу жодна з пропонованих, навіть слухна порада. Мета педагогічної іміджології полягає в обґрунтованні та побудові цілісної програми впровадження й реалізації іміджових атрибутів педагога, а також у затвердженні іміджу сучасного закладу освіти [1, с.27].

Аналіз науково-методичної літератури створив можливість виявлення наступних складових елементів іміджу:

- образ – те, що виникає з приходом людини і залишається, коли людина йде;
- зовнішній аспект: манери, хода, жести, міміка, одяг, зачіска;
- внутрішній аспект: інтелект, помисли, ерудиція, система цінностей, духовність, інтереси;
- процесуальний аспект: темперамент, темп, пластичність, діяльність, емоції;
- ядро іміджу (позиції, установки, легенда) – має відповідати психології переможця, яка

складається з високої самооцінки, оптимізму, віри в добро, вміння відчувати та співпереживати, вміння змінюватися, сприймати нове [11, с. 354]. Щодо класифікації іміджу у педагогічній науці існують різні підходи. Зокрема, за функціональним підходом виокремлюють такі види іміджу: особистісний (імідж педагога, зумовлений його внутрішніми та особливими індивідуальними рисами); професійний (імідж учителя, детермінований професійними якостями); бажаний (імідж, якого прагне вчитель); дзеркальний (імідж, що відповідає його уявленню про себе); корпоративний (імідж закладу освіти) [3, с. 94]. Існують також класифікації іміджу й за іншими параметрами.

Сутність іміджу (образу педагога) виражає низка досить ємких, але й суперечливих характеристик. О. Перелигіна зазначає, що імідж здатний впливати на поведінку суб'єктів, що його сприймають (цільової аудиторії), оточення. Імідж приписує задані характеристики до конкретних завдань вчителя, не завжди відображаючи його реальні особистісні характеристики. Імідж вчителя – це емоційно забарвлений стереотип сприйняття образу вчителя у свідомості вихованців, колег, соціального оточення, у масовій свідомості. При формуванні іміджу вчителя його реальні риси і якості тісно переплітаються з тими, які самовільно приписує йому оточення. Таким чином, імідж стає основним засобом формування соціальних ілюзій, управління та конструювання соціальної реальності. Причому, як показали дослідження, створення та зміна іміджу можуть здійснюватися як стихійно, на життєдіяльному рівні, так і професійно, з використанням перевірених технологій, що сприяють оптимізації іміджу.

У процесі формування іміджу педагога бере участь кілька груп суб'єктів. По-перше, це сам вчитель, який продумує, якою гранню повернутися до оточення, які відомості про себе зробити доступними для публічності. Другу групу складають іміджмейкери-професіонали, які безпосередньо займаються формуванням іміджу. По-третє, велику роль відіграють засоби масової інформації: преса, радіо, телебачення, соціальні мережі, Інтернет. По-четверте, його створюють суб'єкти в оточенні – друзі, рідні, колеги учні, батьки. Зростання значення та застосування іміджу в галузі освіти, як і у всіх сферах суспільної дійсності, пов'язане зі стрімким розвитком глобальних систем масової комунікації, формуванням транснаціональної масової культури, поширенням символів, естетичних та поведінкових зразків. Роль вчителя суттєво переглядається та переосмислюється у зв'язку з розвитком нових педагогічних технологій, електроніки, соціальної трансформації суспільства, потреби в його гуманізації та духовному перетворенні. При цьому особливість електронної та комп'ютерної техніки полягає в тому, що вона не створює міжособистісної взаємодії з учнями. У цих умовах педагог вже не спроможний успішно конкурувати з новітніми засобами навчання і не може стати джерелом духовної трансформації особистості учнів та суспільства в цілому. Не викликає заперечення ствердження, що завдяки ефективності сучасних технік іміджмейкінгу виробляються не товари, а смаки, бажання, цінності, норми поведінки, образи, іміджі чи симулякри. (Симулякр (від лат. *simulacrum* – подоба, копія) – ключовий термін постмодерністської філософії, який означає зображення, копію того, що насправді не існує) [4 с. 67].

Якщо говорити про педагогічний імідж, – зазначає В.Олексенко, – то іміджевий образ «створюється відповідно до уявлень педагога про ідеальну манеру професійної діяльності, спілкування, зовнішнього вигляду й активно впливає на формування професійно-педагогічної культури. Він вимагає від педагога підбору індивідуального власного стилю роботи та оволодіння спеціальними технологіями самопрезентації. У створеному іміджі висвітлюються найбільш яскраві риси особистості вчителя, його внутрішній світ» [7, с.259]. Більшість вітчизняних фахівців трактують термін «імідж» як образ, що створюється самою людиною і включає певне ставлення, оцінку, причому розуміється не тільки візуальний образ, але й образ мислення, дій, вчинків, цілісне уявлення про людину [8, с.94].

Здійснення впливу на оточення з метою створення у суб'єктів потрібного враження, передбачає врахування не тільки їх свідомості, але й підсвідомості, щоб мимоволі виникало приязне почуття, пов'язане з ім'ям педагога. Значну роль у створенні позитивного професійно-педагогічного іміджу відіграє особиста привабливість. Це сукупний образ, який виражає комунікабельність, емпатію, адаптивність, впевненість і толерантність особистості фахівця. Для вчителя сучасної школи особиста привабливість повинна включати майстерну демонстрацію усіх особистісно-професійних умінь, якостей і навичок, необхідних для забезпечення високого рівня ефективності навчального процесу [7, с.261].

Формування іміджу вимагає від вчителя розвинутого вміння викликати у оточення потрібне враження, при чому реальні якості тісно переплітаються із стереотипами, які приписує йому оточення. Уміння самопрезентації та управління враженням відіграють надзвичайно важливу роль в процесі формування успішного професійно-педагогічного іміджу. Володіння технологією самопрезентації надає можливість ефективно спілкуватися з людьми різного соціального становища, віку або професійного статусу. Однак сучасні вітчизняні дослідники виявили розбіжність у значимості особистісного іміджу педагога для учнів і вчителів. За результатами анкетування вчителів і учнів, яким запропонували проранжувати 58 якостей шкільних вчителів, В. М. Шепель стверджує, що на першому місці у школярів знаходиться

така якість, як любов до дітей, а у вчителів дана якість займає тільки 28 місце. У списку десяти професійно значимих якостей учителя імідж посідав друге місце з погляду дітей, і лише восьме – з погляду самих педагогів [2, с.96].

Процес формування іміджу можна поділити на чотири етапи: імідж-аналіз, імідж-креатив, імідж-дизайн та імідж-просування. Насамперед аналіз якостей та потенціалу людини, її зовнішності, можливостей допомагає знайти ідею перевтілення. Після цього будується новий образ – картинка, яка свого часу буде представлена суспільству. Роботу з формування іміджу можна представити у вигляді наступної моделі: визначення групи сильних і слабких сторін особистості, формування образу (через підсилення позитивних сторін), переведення потрібних характеристик особи у вербальну, візуальну та процесуальну форму [7, с.262].

Імідж є результатом свідомої, цілеспрямованої роботи. Особливого значення набирає в ситуації, де він є частиною професійного успіху. Професія педагога потребує створення дієвого іміджу в умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції. Сучасному вчителю вже недостатньо бути просто професіоналом, без визнання у соціумі. Особистий імідж педагога є важливим доповненням або й необхідною умовою його ефективної діяльності і професійного успіху, зазначає О. Хуртенко [11, с.355].

Важливою характеристикою іміджу у будь-якій сфері діяльності є його функціональність. Загальновідомо, що з вдалим іміджем людина може швидше досягти певних цілей, ефективніше виконати будь-які завдання, зробити свою діяльність більш успішною. До базових функцій іміджу ділової людини відносяться: професійна функція – дозволяє діловій людині реалізуватися у конкретній професійній галузі; адаптаційна функція – необхідна для швидкого і комфортного пристосування до певного середовища, ситуації, конкретних ділових партнерів чи форми комунікації; функція особистісної реалізації – полегшує діловій людині максимальне розкриття індивідуальних особливостей і здібностей стосовно конкретного виду діяльності, самореалізацію і прискорення розвитку; аксіологічна функція – орієнтує ділову людину на індивідуальні професійні цінності, цілі, особистісну мотивацію, сенс життя, що є підґрунтям для діяльності і поведінки в суб'єктивному й об'єктивному, у реальному та ілюзорному світі; комунікативна функція – дозволяє діловій людині позитивно організувати конструктивне, партнерське спілкування на всіх рівнях взаємодії, ефективно обмінюватися інформацією, досягати взаєморозуміння, чинити сприятливий вплив на оточення у потрібному для себе напрямі; евристична функція – зосереджує увагу ділової людини на реалізації свого креативного потенціалу у професійній, науковій, комерційній діяльності, у створенні унікальних пропозицій у сфері виробництва та продажу товарів і послуг, у рекламній чи маркетинговій діяльності; психотерапевтична функція – полягає в усвідомленні своєї значимості, психологічної та емоційної стійкості, упевненості в своєму призначенні, оптимізмі (програмування своєї підсвідомості на успіх).

У психолого-педагогічній літературі автори виділяють наступні етапи формування іміджу педагога (О. Ковальчук, В. Шепель, Є. Перелигіна):

I – вивчення особистісних характеристик, складання «Я-концепції». Основною метою цього етапу є створення ідеальної моделі, образу, на основі якого буде будуватися цілісний імідж. Важливе значення має реальний образ учителя, що виступає в подальшому зразком для наслідування учнями;

II – підбір і корекція характеристик вибраного образу відповідно до рівня розвитку (зрілості), роду занять, очікувань оточення. Можна провести ранжування і вибір певних потреб і значущих професійних та особистісних якостей, які індивід здатний розвинути в собі. На цьому етапі відбувається зіставлення власних та бажаних якостей, приймається рішення про можливість

та доцільність їх використання, здійснюється корекція відповідно до типу власного темпераменту, особливостей розвитку фізичної та інтелектуальної сфери, фінансових можливостей тощо;

III – робота з окремими компонентами бажаного іміджу, над зовнішнім виглядом (стиль, поведінка, техніка презентації, невимушеність, примірювання або програвання окремих елементів бажаного іміджу - стилю спілкування, інтонування голосу, техніки володіння жестами, одяг тощо). Для третього етапу характерним є робота;

IV – робота над удосконаленням життєво необхідних якостей, розширення досвіду взаємодії, оволодіння педагогічною технікою, технологіями самопрезентації. Четвертий етап є найвідповідальнішим – втілення, входження в образ в процесі педагогічної практики, коли учнів сама форма організації навчальної діяльності змушує до сприйняття педагогічного іміджу. Спираючись на існуючі визначення іміджу, вітчизняні науковці виділяють основні складові компоненти у його структурі. Наприклад, І. Ніколаеску виокремлює: когнітивний компонент – є системоутворюючим, у якому знання, здатності впливають на результативність професійно-педагогічної діяльності; емоційний компонент – забезпечує формування та подальший розвиток у педагогів стійкого позитивного ставлення до дійсності; функціонально-комунікативний компонент – розкриває засоби та прийоми діяльності педагога [6, с.14].

Компоненти та показники особистісно-професійного іміджу виділила О. Горовенко: мотиваційно-ціннісний компонент – віддзеркалює рівень умотивованості до здійснення педагогічної діяльності; компетентнісний компонент; діяльнісний – відображає систему особистісних норм регуляції поведінки; здатність до самоорганізації та самоконтролю, до рефлексії; комунікативний компонент – характеризує конструктивність професійно-педагогічного спілкування [3, с.10].

Професійний імідж вчителя є відображенням його педагогічної майстерності, тому для педагога створення позитивного іміджу стає ключовим фактором успіху та основою для визнання [8, с.95]. Він перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем і змінюється під його впливом. Формування іміджу сучасного вчителя є не тільки його особистим завданням, а й важливим елементом системи публічного управління освітою, що підвищує загальну ефективність освітньої системи та сприяє сталому розвитку суспільства. Позитивний імідж педагогів підвищує загальний престиж освітніх закладів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їх авторитету у суспільстві, полегшує процес комунікації між учителями, учнями, батьками та адміністративними органами, сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та їх впровадженню. Імідж педагога як інноваційного та відкритого до змін професіонала допомагає легше впроваджувати реформи та нові підходи в освіті, допомагає гуманізувати освітні процеси, роблячи їх більш орієнтованими на потреби людини.

Висновки. Сучасні дослідження сприяли становленню нової наукової галузі – педагогічної іміджології, що займається вивченням закономірностей і сутності процесів формування професійного іміджу педагога. Створення систем поетапного формування та впровадження індивідуального іміджу педагога не лише підвищує його професійну майстерність, але й забезпечує ефективніше виконання функцій публічного управління в освіті. Це робить навчальний процес більш адаптивним, комфортним та результативним. Досконале володіння педагогічною майстерністю є початковою сходинкою професіоналізму, а формування позитивного іміджу стає важливим чинником, що підсилює ефективність управлінських стратегій і комунікацій у системі освіти. Сучасний педагог, який володіє позитивним іміджем, здатен не лише досягти високих результатів у навчанні, а й сприяти успішному співробітництву та ефективній взаємодії з учнями та громадськістю. У контексті гуманізації системи освіти формування іміджу, який мотивує до співпраці, стає особливо актуальним для забезпечення

взаємної довіри та підтримки в освітньому середовищі. Значення іміджу педагога в публічному управлінні освітою проявляється через кілька ключових аспектів: зміцнення репутації освітніх закладів; покращення комунікації; підтримка реформ; гуманізація освіти, тобто є важливою складовою системи публічного управління освітою, що підвищує загальну ефективність освітньої системи та сприяє сталому розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Апостол О. В. Професійний імідж викладачів закладів вищої освіти як проблема педагогічної теорії та практики. *Педагогічні науки : реалії та перспективи*. 2019. Випуск 72, том 1, Серія 5. С.27–31.
2. Волинець І. М. Особистісний імідж сучасного педагога загальноосвітнього навчального закладу. *Народна освіта*, 2016. Випуск № 3 (30). URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=94
3. Горovenko О. А. Формування особистісно-професійного іміджу вчителя загальноосвітнього навчального закладу засобами самопрезентації : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.04/Горovenko Оксана Анатоліївна. Харків, 2013. 20 с.
4. Данильян О., Дзьобань О. «Симулякр» : концептуалізація феномена у постнеокласичній філософії. *Інформація і право*. 2016. № 2 (17). С. 66–76.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Ніколаеску І. О. Розвиток професійного іміджу соціального педагога в післядипломній освіті : автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / І. О. Ніколаеску. Черкаси. 2011. 20 с.
7. Олексенко В. П.. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. *Проблеми освіти*, 2015. Том 84. С. 258–263
8. Савченко Н. Професійний імідж викладача як складова його педагогічної майстерності. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2019. № 17. С. 91–96.
9. Сперанська-Скарга М. Педагогічні умови формування професійно-педагогічного іміджу майбутнього вчителя-філолога в позанавчальній діяльності. *Науковий вісник Донбасу*. 2010. № 1
10. Толочкін Ю. Імідж педагога. *Директор школи*. 2011. № 37. С. 3–4.
11. Хуртенко О.В.. Структурні компоненти та етапи формування іміджу молодого педагога у процесі професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології*. Збірник наукових праць КІПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2017. Випуск 36. С. 351–359.

References

1. Apostol, O. V. (2019). Profesiinyi imidzh vykladachiv zakladiv vyshchoi osvity yak problema pedahohichnoi teorii ta praktyky. [Professional image of teachers of higher education institutions as a problem of pedagogical theory and practice]. *Pedahohichni nauky : realii ta perspektyvy*. 72. 27–31. [in Ukrainian].
2. Volynets, I. M. (2016). Osobystisnyi imidzh suchasnoho pedahoha zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Personal image of a modern teacher of a general educational institution]. *Narodna osvita*, 3 (30). URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=94 [in Ukrainian].
3. Horovenko, O. A. (2013). Formuvannia osobystisno-profesiinoho imidzhu vchytelia zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu zasobamy samoprezentatsii [Formation of the personal and professional image of a teacher of a general educational institution by means of self-presentation] : *Extended abstract of candidate's thesis*, Kharkiv. [in Ukrainian].

4. Danylian, O. & Dzoban, O. (2016) «Symuliakr» : kontseptualizatsiia fenomena u postneoklasychnii filosofii [«Simulacre» : conceptualization of the phenomenon in post-neoclassical philosophy]. *Informatsiia i pravo*. 2 (17). 66–76. [in Ukrainian].
5. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia. (2010). [Encyclopedic dictionary of public administration] / uklad. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in. ; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina. K. : NADU. [in Ukrainian].
6. Nikolaiesku, I. O. (2011). Rozvytok profesiinoho imidzhu sotsialnoho pedahoha v pisliadyplomnii osviti [Development of the professional image of a social pedagogue in postgraduate education] : *Extended abstract of candidate's thesis*, Cherkasy. [in Ukrainian].
7. Oleksenko, V. P. (2015). Formuvannia profesiinoho imidzhu suchasnoho vchytelia [Formation of the professional image of a modern teacher]. *Problemy osvity*. 84. 258–263. [in Ukrainian].
8. Savchenko, N. (2019). Profesiyni imidzh vykladacha yak skladova yoho pedahohichnoi maisternosti [The teacher's professional image as a component of his pedagogical skills]. *Problemy pidhotovky suchasnoho vchytelia*. 17. 91–96. [in Ukrainian].
9. Speranska-Skarha, M. (2010). Pedahohichni umovy formuvannia profesiino-pedahohichnoho imidzhu maibutnoho vchytelia-filoloha v pozanavchalnii diialnosti [Pedagogical conditions for the formation of the professional and pedagogical image of the future philology teacher in extracurricular activities]. *Naukovyi visnyk Donbasu*. 1. [in Ukrainian].
10. Tolochkin, Yu. (2011). Imidzh pedahoha [The image of the teacher]. *Dyrektor shkoly*. 37. 3–4. [in Ukrainian].
11. Khurtenko, O.V. (2017). Strukturni komponenty ta etapy formuvannia imidzhu molodoho pedahoha u protsesi profesiinoy diialnosti [Structural components and stages of image formation of a young teacher in the process of professional activity]. *Problemy suchasnoi psykholohii*. Zbirnyk naukovykh prats KPNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 36. 351–359. [in Ukrainian].

УДК 315

Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану

PUBLIC ADMINISTRATION METHODS TO ENSURE THE STABILITY OF THE QUALITY OF EDUCATION UNDER MARTIAL LAW

РАДОВСЬКА Лідія – заступник директора з навчальної роботи, Дніпровська гімназія № 13 Дніпровської міської ради, вул. Драгоманова, 50, м. Дніпро, 49101, Україна

RADOVSKA Lidiia – deputy director for educational work, Dnipro Gymnasium No. 13 of the Dnipro City Council, 70, st. Drahomanova, Dnipro, 49101, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8937-4532>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13>

Анотація. У статті розглядаються особливості сучасного освітнього середовища України в умовах воєнного стану, зокрема, проблеми та виклики, які виникають під час навчального процесу на тлі військових дій. Автором акцентовано увагу на вплив повітряних тривог, обстрілів та інших форм військової небезпеки на організацію освіти, а також специфіку навчання в цих умовах. Одним із важливих аспектів є освітня міграція, зокрема, переміщення учнів і педагогів як усередині країни, так і за кордон, що стало необхідністю в умовах війни. Особливу увагу приділено різним формам навчання, які стали основним форматом у багатьох закладах освіти в період кризових ситуацій, зокрема в умовах безперервних бойових дій. Вивчаються способи і шляхи вирішення освітніх проблем, які здатні не лише стабілізувати, а й покращити якість освіти в цілому, враховуючи обмежені ресурси та складні умови. Розглядаються методи публічного управління щодо підтримки та розвитку освітнього процесу, які дозволяють забезпечити безперервність навчання та адаптацію навчальних програм до нових реалій. Автор зазначає, що військові дії призвели до значних економічних, політичних та фізичних руйнувань в освітньому секторі України. Заклади освіти зазнали як структурних, так і технічних пошкоджень, що поставило під загрозу нормальне функціонування освітнього процесу в багатьох регіонах країни. Стаття спрямована на виявлення ефективних управлінських методів, які дозволяють адаптувати освітню систему до кризових обставин, підтримувати безперервність навчального процесу та забезпечувати необхідні умови для роботи освітніх закладів, забезпечувати гнучкість та стійкість освітніх організацій в умовах надзвичайних ситуацій. Акцентовано увагу на питаннях адаптації навчальних планів та програм, запровадження дистанційного навчання, забезпечення безпеки учасників освітнього процесу та організації навчання в умовах повітряних тривог та обстрілів. На основі аналізу поточної ситуації у статті пропонуються рекомендації для керівників освітніх закладів щодо ефективного реагування на виклики воєнного стану та мінімізації негативних наслідків для якості освіти.

Ключові слова: публічне управління, якість освіти, воєнний стан, методи, адаптація

Summary. The article examines the peculiarities of the modern educational environment of Ukraine in the conditions of martial law, in particular; the problems and challenges that arise during the educational process against the background of military operations. The author focuses on the impact of air raids, shelling and other forms of military danger on the organization of education, as well as the specifics of training in these conditions. One of the important aspects is educational migration, in particular; the movement of students and teachers both within the country and abroad, which became a necessity in the war. Special attention is paid to various forms of education, which have become the main format in many educational institutions during crisis situations, in particular; in conditions of continuous hostilities. Methods and ways of solving educational problems are studied, which are able not only to stabilize, but also to improve the quality of education as a whole, taking into account

limited resources and difficult conditions. The methods of public administration regarding the support and development of the educational process are considered, which allow to ensure the continuity of education and the adaptation of educational programs to new realities. The author notes that the military actions led to significant economic, political and physical destruction in the educational sector of Ukraine. Educational institutions suffered both structural and technical damage, which endangered the normal functioning of the educational process in many regions of the country. The article is aimed at identifying effective management methods that allow you to adapt the educational system to crisis circumstances, maintain the continuity of the educational process and provide the necessary conditions for the work of educational institutions, ensure the flexibility and stability of educational organizations in emergency situations. Attention was focused on the issues of adapting curricula and programs, introducing distance learning, ensuring the safety of participants in the educational process, and organizing training in conditions of air raids and shelling. Based on the analysis of the current situation, the article offers recommendations for the heads of educational institutions to effectively respond to the challenges of martial law and minimize the negative consequences for the quality of education.

Key words: *public administration, quality of education, martial law, methods, adaptation*

Вступ. Актуальність дослідження методів публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану визначається необхідністю адаптації освітньої системи до непередбачуваних та екстремальних умов. Військові дії, що охоплюють значні території, спричиняють руйнування навчальних закладів, порушують доступ до необхідних ресурсів та комунікаційних інструментів, що серйозно впливає на стабільність освітнього процесу. Крім того, ці обставини поглиблюють соціально-психологічний тиск на всіх учасників освітнього процесу, зокрема на учнів, їх батьків та педагогічний колектив, що може знижувати рівень їх залученості та ефективність навчання. У такій кризовій ситуації пріоритетом стає пошук та впровадження дієвих управлінських підходів, які дозволять зберегти та навіть підвищити якість освітніх послуг, надаючи особливу увагу безперервності навчального процесу та створенню безпечного середовища. Дослідження ефективних методів публічного управління може значно сприяти формуванню відповідних стратегій, що підтримують стійкість освітніх установ, гнучкість та адаптивність освітніх програм, що дозволить своєчасно реагувати на виклики, забезпечуючи потреби як педагогів, так і учнів. Окрім цього, розробка і реалізація адаптивних управлінських рішень дозволить створити умови для підтримки професійного рівня педагогів, впроваджуючи засоби дистанційного навчання та інноваційні методики. Отже, у сучасних умовах воєнного стану дослідження таких методів є надзвичайно актуальним і стратегічно важливим кроком для забезпечення стабільності та високої якості освіти, що, в свою чергу, сприятиме розвитку суспільства в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень. Вітчизняні науковці з різних галузей науки активно проводили дослідження, спрямовані на забезпечення стабільності якості освіти в умовах кризових ситуацій, таких як соціально-економічні потрясіння, епідеміологічні загрози та, останнім часом, військові конфлікти. Особливу увагу приділено питанням збереження стійкості освітньої системи, що стало об'єктом дослідження фахівців у сферах педагогіки, психології, менеджменту та публічного управління. Вони розробляли стратегії управління освітніми процесами та підтримки учасників освітнього середовища в умовах підвищеного стресу. Серед учених, які здійснили істотний внесок у дослідження якості освіти й виокремили певні механізми її підвищення слід зазначити таких, як В. Сиченко, В. Березинський [6], В. Луговий, В. Огнев'юк [5], С. Домбровська, С. Мороз, О. Романовський [3], Н. Шевченко [7] та інші.

Дослідники зосередили увагу на адаптації освітніх методик до екстремальних умов, зокрема через використання дистанційних технологій для забезпечення безперервного

навчання. Особливий акцент зроблено на розробці гнучких методик навчання та інструментів моніторингу якості знань. Вивчалася ефективність управлінських стратегій для адаптації освітньої системи та надавалися рекомендації щодо функціонування закладів освіти в умовах кризи. Ці дослідження сприяють розвитку методологій публічного управління в освіті, що дозволяє забезпечити стійкість системи навіть в умовах зовнішньої нестабільності. Досвід попередніх криз допомагає науковцям пропонувати рішення для адаптації освітніх закладів до нових викликів, зберігаючи якість освіти.

Мета статті. Метою статті є узагальнення методів публічного управління, що сприяють збереженню та забезпеченню стабільності якості освіти в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Масштаб викликів, з якими зіткнулася українська освітня система, є надзвичайно великим. За інформацією «Війна та освіта» МОН України, на лютий 2024 року понад 3,5 тисячі освітніх закладів зазнали пошкоджень, з яких майже 400 були повністю зруйновані через воєнні дії. Інші заклади освіти змушені створювати безпечні умови для продовження освітньої діяльності. Основне завдання, яке стоїть перед управлінськими структурами та державними органами, полягає у забезпеченні безпеки освітнього процесу: облаштування укриттів, захисних споруд та місць для перебування під час обстрілів чи інших загроз. Водночас, з'явилася нагальна потреба у цифровізації та інформатизації навчального процесу. Зміни, що відбулися з введенням карантинних обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19 і відбуваються з введенням воєнного стану формують нові підходи до освіти, адаптуючи її до сучасних реалій та викликів. Важко передбачити всі потреби освітньої системи, але важливо не допустити зниження рівня освіти, підтримуючи її якість навіть в умовах кризи. Освіта, як і інші сфери суспільства, зазнала суттєвих змін у період воєнного стану. Незважаючи на це, надання знань залишається пріоритетом, оскільки освіта є запорукою якості життя в майбутньому. Через загрози життю, бойові дії та тимчасову окупацію багато учнів і вчителів змушені були переїхати як в межах країни, так і за кордон. Частина освітян і здобувачів досі перебувають на тимчасово окупованих територіях і потребують особливої державної підтримки. Деякі навчальні заклади зруйновані фізично, а багато питань потребують негайного вирішення. Переміщені за кордон учні та їхні батьки потребують державної та міжнародної допомоги для забезпечення можливості продовження навчання. Дослідження Державної служби якості освіти України, проведене у 2022 році, ілюструє безпрецедентні умови, у яких відбувалося навчання дітей у першій половині 2022/2023 навчального року: лише 15% закладів освіти працювали очно, 33% — дистанційно, 51% — змішано, поєднуючи очне та дистанційне навчання; за оцінками вчительок та вчителів, близько 30% учнів та учениць не мали постійного доступу до освітнього процесу в умовах війни [1].

Дослідження Державної служби якості освіти України, проведене в грудні 2023 - січні 2024 року мало на меті з'ясувати чи відбулися зміни в організації освітнього процесу за два роки війни, виявити динаміку освітніх втрат та здобутків, дослідити які компенсаторні заходи застосовувалися громадами до закладів освіти в умовах воєнного стану. Виявлено, що більшій частині закладів освіти вдалося відновити частково очне навчання. 53% закладів працювали очно, 19- дистанційно, 28% у змішаному режимі. 75 % керівників запевнили, що для якісного здійснення освітнього процесу мають достатньо педагогів. За опитуванням батьків більше половини (56%) пропусків занять учнями та ученицями відбувались через хворобу, до 14% пропусків пов'язують з відсутністю електроенергії, 29% через повітряні тривоги. Разом з тим компенсація освітніх втрат здійснювалась за словами учнів та учениць через надання їм навчальних матеріалів для самостійного опрацювання, проведення індивідуальних чи групових консультацій [2].

Отже, в контексті воєнного стану освітня система зіштовхується з численними серйозними викликами, що загрожують її стабільності та якості. Через активні бойові дії та постійні загрози обстрілів виникає необхідність у проведенні евакуацій, створенні укриттів і організації навчання у безпечних умовах, що потребує значних ресурсів та ефективної координації. Повноцінне забезпечення освітнього процесу ускладнюється дефіцитом обладнання, матеріальних ресурсів і нестабільним доступом до інтернету. Актуальною є потреба у підвищенні кваліфікації педагогів для роботи в умовах кризи, зокрема в оволодінні дистанційними технологіями та методами психологічної підтримки. Воєнний стан вимагає впровадження гнучких освітніх підходів, включаючи дистанційні та змішані форми навчання, а також адаптації навчальних програм до нових обмежень і потреб здобувачів освіти, особливо тих, хто був вимушено переміщений або зазнає труднощів у навчанні. Зростає ризик освітньої нерівності через обмежений доступ до технічних засобів і можливостей дистанційного навчання, що негативно впливає на якість освіти в окремих регіонах. Вирішення цих викликів потребує впровадження сучасних управлінських методів, здатних зберегти якість освітнього процесу та підтримати розвиток освітньої системи в умовах воєнного стану.

Прогнозування потреб, що можуть виникнути для реалізації освітніх заходів, є складним завданням. Проте неприпустимим є зниження рівня освітніх стандартів, навіть за надзвичайно складних умов. Необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на підтримку та підвищення якості освіти. Освітня сфера, як і інші галузі суспільного життя, зазнала суттєвих трансформацій у контексті воєнного стану. Частина учасників освітнього процесу через загрозу життю, бойові дії та тимчасову окупацію змушена була переміститися як в межах України, так і за кордон. Багато освітян і здобувачів освіти залишаються на окупованих територіях та потребують особливої державної підтримки. Деякі заклади освіти зруйновані, що створює безліч викликів, які слід вирішувати під час воєнного стану. Переміщені за кордон учні та їхні батьки потребують державної та міжнародної підтримки для продовження освітнього процесу. Значна кількість переселенців з України нині перебуває в країнах ЄС, і багато з них планують продовжувати навчання в Україні. В умовах воєнного стану освіта вимагає своєчасної комунікації, інтеграції в сучасні освітні системи та забезпечення безперервності навчання. «Питання форм та методів публічного адміністрування в умовах воєнного стану набуває першочергового значення, з огляду на адаптацію останніх до нових організаційно-управлінських та безпекових викликів» [4]. Для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану керівникам закладів освіти доцільно застосовувати такі методи публічного управління: кризове управління та оперативне планування, гнучке управління навчальним процесом, моніторинг та оцінка якості освіти, розбудова інформаційно-комунікаційних систем

Для ефективного застосування методу кризового управління та оперативного планування в освітніх закладах в умовах воєнного стану керівникам слід оцінити потенційні ризики, які можуть вплинути на освітній процес, зокрема бойові дії, перебої в комунікаціях, нестача ресурсів або переміщення учнів та персоналу. Провести оцінку вразливостей закладу (будівлі, інфраструктури, персоналу) для визначення необхідних захисних заходів, та регулярно відстежувати поточну обстановку в регіоні через офіційні джерела, щоб бути готовим до оперативного реагування. Також важливо розробити чіткі інструкції щодо дій під час евакуації, організації укриття, переходу на дистанційне навчання та підготувати кілька варіантів плану на випадок погіршення ситуації, включаючи сценарії повної або часткової евакуації та продовження навчання онлайн.

Гнучке управління навчальним процесом передбачає адаптацію освітньої діяльності до змінних умов та потреб учнів і вчителів, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний стан, пандемія чи природні катастрофи. Метою цього методу є забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримка його якості, незважаючи на зовнішні обмеження чи непередбачувані виклики. Серед заходів впровадження цього методу доцільно назвати: перегляд та коригування навчальних планів з урахуванням актуальних обставин; спрощення або скорочення обсягу матеріалу, щоб зосередитися на ключових знаннях та навичках; впровадження змішаних форм навчання, використання асинхронного навчання (записані лекції, онлайн-курси), щоб учні могли самостійно опанувати матеріал у зручний час; розробка індивідуальних навчальних планів для учнів, які перебувають у різних життєвих обставинах (вимушені переселенці, учні в зонах бойових дій); використання онлайн-платформ, таких як Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams, для проведення уроків та надання навчальних матеріалів. Таким чином, гнучке управління навчальним процесом дозволить адаптувати освітню діяльність до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому стабільність якості освіти та її доступність для учнів у будь-яких умовах.

Метод моніторингу та оцінки якості освіти дозволяє забезпечити систематичний контроль за ефективністю освітнього процесу та вчасно виявляти проблеми для їх оперативного вирішення. Цей метод спрямований на підвищення рівня освіти шляхом збору, аналізу та використання даних про стан освітньої діяльності.

Застосування методу розбудови інформаційно-комунікаційних систем в освітньому процесі допоможе значно підвищити ефективність управління освітою та забезпечити безперервність навчання, навіть у кризових умовах. Цей метод передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій для покращення процесу збору, обробки та передачі інформації серед учасників освітнього процесу. Серед основних результатів застосування цього методу можна назвати: забезпечення рівного доступу до якісної освіти незалежно від місцезнаходження учнів; систематизація даних та автоматизація багатьох адміністративних функцій; використання новітніх технологій для зручного і доступного навчального процесу; можливість навчатися в будь-який час і з будь-якого місця.

Застосування цих методів дозволить керівникам закладів освіти адаптуватися до умов воєнного стану та забезпечити стабільність і якість освітнього процесу.

Висновки. Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що питання застосування методів публічного управління в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності та першочергового значення. Це зумовлено необхідністю оперативної адаптації існуючих управлінських підходів до нових викликів, що виникають внаслідок кризових ситуацій, пов'язаних з війною. Пандемія COVID-19 змусила освітян адаптуватися та перейти на відмінний від традиційного формат роботи. Однак війна в Україні внесла нові виклики, зокрема руйнування навчальних закладів, вимушене переселення учнів і педагогів, які тепер навчаються і працюють у нових умовах як в Україні, так і за її межами. Крім того, спостерігається «випадання» окремих дітей і цілих класів із освітнього процесу через повітряні тривоги, бойові дії та інші обставини, пов'язані з війною. Результати дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 та 2023/2024 навчальних роках показали, що освітня система України стикнулася з численними викликами, включаючи евакуацію, нестачу обладнання та обмежений доступ до інтернету. Проте впровадження дистанційних і змішаних форм навчання, адаптація програм та підвищення кваліфікації педагогів сприяли частковій стабілізації навчального процесу. Водночас зберігається ризик

освітньої нерівності через нерівномірний доступ до ресурсів, що потребує подальших управлінських і підтримуючих заходів для забезпечення якості освіти.

Воєнний стан створює складні організаційно-управлінські та безпекові умови, що вимагають від керівників закладів освіти здатності оперативно реагувати на зміни, ухвалювати швидкі та ефективні рішення, а також забезпечувати безперервність життєдіяльності освітніх установ. У таких умовах особливу увагу слід приділити адаптації методів публічного управління до ситуацій, коли традиційні методи не завжди можуть бути застосовані через порушення нормальної роботи інфраструктури, руйнування об'єктів та зростання ризиків для безпеки учасників освітнього процесу. Зокрема, важливо застосовувати гнучкі, інноваційні методи управління, здатні забезпечити ефективне функціонування освітніх установ навіть в умовах обмежених ресурсів та постійної загрози. Крім того, важливою складовою є забезпечення безпеки всіх учасників освітнього процесу, що вимагає інтеграції нових технологій, інструментів моніторингу та управлінських стратегій, здатних оперативно реагувати на ситуації, пов'язані з загрозами для національної безпеки. Таким чином, використання сучасних методів публічного управління в умовах воєнного стану сприятиме забезпеченню стійкості системи освіти, дозволить ефективно реагувати на нові виклики та гарантувати стабільність якості освіти.

Список використаних джерел

1. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. ДСЯО за підтримки SURGe. 2023. С. 7.
2. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2023/2024 навчальному році. ДСЯО за підтримки SURGe. 2024. С. 72.
3. Домбровська С. М., Мороз С. А., Романовський О. Г. та ін. Дистанційна форма здобуття вищої освіти : аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Том 79. № 5. С. 276–295.
4. Музичук О. М., Наконечна Г. Я. Адаптація форм та методів публічного адміністрування до умов воєнного стану. *Вісник ЛННІ ім. Е.О. Дідоренка*. 2024. Вип. 1(105). С. 176–185.
5. Огнев'юк В. О., Луговий В. І. Проблема кількості та якості у вищій освіті в контексті університетської мережі в Україні. *Educological discourse*. 2022. № 2 (37). С. 1–17.
6. Сиченко В. В., Березинський В. П., Вільхова Т. В., Кравченко Л. А. Освіта в умовах пандемії : можливості та загрози дистанційного навчання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 1. С. 146–171.
7. Шевченко Н. О. Впровадження мережевої форми здобуття освіти як механізму підвищення якості загальної середньої освіти. *Наукові перспективи*. 2024. № 3. С. 466–476.

References

1. Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2022/2023 navchalnomu rotsi (2023). [Study of the quality of the organization of the educational process in the conditions of war in the 2022/2023 academic year]. DSIAO za pidtrymky SURGe. [in Ukrainian].
2. Doslidzhennia yakosti orhanizatsii osvitnoho protsesu v umovakh viiny u 2023/2024 navchalnomu rotsi (2024). [Study of the quality of the organization of the educational process in the conditions of war in the 2023/2024 academic year]. DSIAO za pidtrymky SURGe. [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S. M. Moroz, S. A. Romanovskiy, O. H. et al. (2020). Dystantsiina forma zdobuttia vyshchoi osvity : analiz dumky studentiv shchodo yakosti, perevah i nedolikiv [Distance form of obtaining higher education : analysis of students' opinion regarding quality, advantages and disadvantages]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, Vol. 79, 5, 276–295. [in Ukrainian].

4. Muzychuk, O. M. & Nakonechna, H. Ya. (2024). Adaptatsiia form ta metodiv publichnoho administruvannia do umov voiennoho stanu [Adaptation of forms and methods of public administration to the conditions of martial law]. *Visnyk LNNI im. E.O. Didorenka*. 1(105). 176–185. [in Ukrainian].
5. Ohneviuk, V. O. & Luhovyi, V.I. (2022). Problema kilkosti ta yakosti u vyshchii osviti v konteksti universytetskoï merezhi v Ukraini [The problem of quantity and quality in higher education in the context of the university network in Ukraine]. *Educological discourse*. 2 (37). 1–17. [in Ukrainian].
6. Sychenko, V. V. Berezynskyi, V. P. Vilkhova, T. V. & Kravchenko L. A. (2022). Osvita v umovakh pandemii : mozhlyvosti ta zahrozy dystantsiinoho navchannia [Education in pandemic conditions : opportunities and threats of distance learning]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 1. 146–171. [in Ukrainian].
7. Shevchenko, N. O. (2024). Vprovadzhennia merezhevoi formy zdobuttia osvity yak mekhanizmu pidvyshchennia yakosti zahalnoi serednoi osvity [Implementation of the network form of obtaining education as a mechanism for improving the quality of general secondary education]. *Naukovi perspektyvy*. 3. 466–476. [in Ukrainian].

УДК 351.851:352

Реформування публічного управління загальною середньою освітою в посткомуністичних країнах ЄС

REFORMING THE PUBLIC ADMINISTRATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN POST-COMMUNIST EU COUNTRIES

ШИПЦІНА Євгенія – аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1240-8164>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-14>

SHYPTSINA Yevheniia – PhD student of Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology, 19, Dmytra Yavornytskoho Av., Dnipro, 49005, Ukraine

Анотація. Стаття присвячена детальному аналізу процесів реформування публічного управління у сфері загальної середньої освіти в посткомуністичних країнах Європейського Союзу, зокрема в Естонії, Польщі та Чехії, в контексті їх соціально-економічної трансформації та інтеграції в європейський простір. У статті розглядаються основні виклики, з якими стикнулися ці країни після падіння комуністичних режимів, зокрема необхідність перебудови централізованих, часто ідеологічно навантажених систем освіти, які не відповідають сучасним вимогам. Особливо акцентовано на важливості адаптації освіти до нових економічних, політичних та соціальних реалій, а також на підвищенні її конкурентоспроможності в умовах глобалізації та євроінтеграції. Досліджено досвід реформування в Естонії, Польщі та Чехії, де успішно реалізовано інновації у сфері цифровізації, децентралізації управлінських процесів та адаптації освітніх програм до сучасних вимог. Порівняльний аналіз результатів цих країн у міжнародному рейтингу PISA 2018 та 2022 років підкреслює різний рівень ефективності проведених реформ, стійкість до глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, та вплив соціально-економічних змін. Розглянуто, як кожна з країн по-своєму адаптує свої стратегії управління освітою до нових умов і забезпечує якість освіти, що має значення для їхньої інтеграції в європейське освітнє середовище. В окремому розділі статті акцентовано увагу на сучасній ситуації в Україні, де значні зовнішні виклики, зокрема військові дії та пандемія, значно ускладнили розвиток системи освіти. Це підвищило потребу у структурних і функціональних реформах, орієнтованих на європейські стандарти якості освіти. Стаття пропонує орієнтуватися на досвід посткомуністичних країн ЄС, зокрема в аспектах реформування публічного управління в освіті, для адаптації національної системи освіти до вимог європейської інтеграції та глобальних стандартів.

Ключові слова: публічне управління, загальна середня освіта, реформування, децентралізація управління, досвід посткомуністичних європейських країн.

Summary. The article is devoted to a detailed analysis of the processes of reforming public administration in the field of general secondary education in the post-communist countries of the European Union, in particular in Estonia, Poland and the Czech Republic, in the context of their socio-economic transformation and integration into the European space. The article examines the main challenges that these countries faced after the fall of communist regimes, in particular the need to restructure centralized, often ideologically loaded education systems that do not meet

modern requirements. Special emphasis is placed on the importance of adapting education to new economic, political and social realities, as well as on increasing its competitiveness in the context of globalization and European integration. The experience of reform in Estonia, Poland and the Czech Republic is studied, where innovations in the field of digitalization, decentralization of management processes and adaptation of educational programs to modern requirements have been successfully implemented. A comparative analysis of the results of these countries in the international PISA 2018 and 2022 rankings highlights the different levels of effectiveness of the reforms, resilience to global challenges, in particular the COVID-19 pandemic, and the impact of socio-economic changes. It examines how each country adapts its education management strategies to new conditions and ensures the quality of education, which is important for their integration into the European educational environment. A separate section of the article focuses on the current situation in Ukraine, where significant external challenges, in particular military operations and the pandemic, have significantly complicated the development of the education system. This has increased the need for structural and functional reforms focused on European standards of education quality. The article suggests focusing on the experience of post-communist EU countries, in particular in aspects of reforming public administration in education, to adapt the national education system to the requirements of European integration and global standards.

Key words: *public administration, general secondary education, reform, decentralization of management, experience of post-communist European countries*

Вступ. Реформування публічного управління у сфері загальної середньої освіти є одним із ключових викликів для посткомуністичних країн Європейського Союзу у контексті їх соціально-економічної трансформації та інтеграції в європейський простір. Після падіння комуністичних режимів ці країни зіткнулися з необхідністю перебудови системи освіти, яка довгий час залишалася централізованою, недостатньо ефективною та орієнтованою на ідеологічні потреби, а не на індивідуальні потреби учнів та запити сучасного суспільства. Зміна політичного й економічного ландшафту, інтеграція до ЄС та глобалізація зумовили нагальну потребу в реформах, спрямованих на забезпечення доступу до якісної освіти, підвищення її конкурентоспроможності, а також адаптацію до сучасних стандартів управління. Ця стаття присвячена вивченню досвіду реформування публічного управління загальною середньою освітою в посткомуністичних країнах Європейського Союзу та можливостям його впровадження в Україні.

Аналізостанніхдосліджень. Теоретико-методологічноосновудослідженняформуєтьсянаукові праці, що розглядають питання публічного управління в освіті, освітніх реформ та інновацій в управлінській діяльності. Зокрема, роботи Джурила А., Глушко О., Локшиної О. [4] визначають можливості креативного застосування європейського досвіду трансформацій у системі освіти в контексті українських реалій. Л. Калініна [6] зосереджує увагу на аналізі організаційного механізму управління в освітній сфері, вивчаючи його вплив на ефективність освітніх систем. І. Лопушинський [8], спираючись на досвід європейської децентралізації управління загальною освітою, обґрунтовує принципи, які можуть бути застосовані в українському контексті. В. Кремень «реформу освітньої системи навчання розуміє як цілеспрямований процес, що забезпечує виховання особистості, яка б відповідала вимогам культурного, морального, творчого й соціального розвитку» [7]. А. Василюк визначає реформу в системі освіти як будь-яку зміну, що відповідає окресленим цілям освітньої політики та спрямована на досягнення стратегічних намірів [1], А. Сбруєва дала розгорнуте визначення освітніх реформ, як у «вузькому», так і в «широкому» розумінні [9]. К. Шихненко, надала узагальнену класифікацію освітніх змін, за ознаками тривалості та характеру дій, масштабів поширення, здатності реагувати на зміни тощо [11]. Поняття «реформування» через освітологічний контекст ґрунтовно розроблено українською вченою С. Сисоєвою [10].

Сучасні дослідження підкреслюють важливість аналізу міжнародного досвіду реформ публічного управління в освіті, оскільки вони надають корисні інструкції та вказівки для імплементації в Україні. Однак, питання реформування систем публічного управління освітою в контексті євроінтеграційних процесів та специфіки посткомуністичних країн потребують поглибленого дослідження.

Мета статті. Метою даного дослідження є вивчення основних напрямів реформування публічного управління у сфері загальної середньої освіти в країнах Європейського Союзу, які пережили посткомуністичний перехід для визначення можливостей адаптації та впровадження отриманих результатів в Україні задля підвищення ефективності національної системи освіти.

Виклад основного матеріалу. Система загальної середньої освіти в Україні має бути адаптована до сучасних глобалізаційних процесів, що забезпечують інтеграцію національної освіти до європейського та світового простору. Багато посткомуністичних європейських країн розуміють важливість освітніх реформ, що пов'язані з трансформацією адміністративно-територіального устрою, змінами в державних інституціях та покращенням публічного управління. Це включає оптимізацію управлінських структур та впровадження новітніх технологій у навчання, що забезпечують прозорість і доступність освітніх послуг. Успішні реформи в ЄС показують, що зміни в освіті тісно пов'язані з політичними, соціальними та економічними трансформаціями в контексті євроінтеграції. Аналіз і застосування досвіду європейських освітніх реформ, особливо в країнах, що пройшли процеси посткомуністичної трансформації, викликають особливий інтерес у дослідницькому середовищі. Серед таких країн виділяються, зокрема, Естонія, Польща та Чехія. Дослідження показують, що досвід реформування цих держав надає важливі практичні та теоретичні вказівки для аналізу змін в освітній сфері, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

У міжнародному рейтингу PISA 2018 та 2022 країни Естонія, Польща, Чехія та Україна продемонстрували різні результати, що відображають ефективність їхніх освітніх систем, а також вплив глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та соціально-економічні умови.

За результатами 2018 року:

- Естонія лідирує серед країн ЄС з найвищими показниками в сферах: читання (523), математика (523) та природничі науки (530). Ці результати свідчать про ефективну освітню реформу, рівний доступ до якісної освіти та високий рівень навчання.

- Польща демонструє високі результати, що значно перевищують середні показники Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР): читання - 512, математика - 516, природничі науки - 511. Польща продовжує адаптувати свої освітні програми та ефективно використовувати децентралізацію.

- Чехія показала результати близькі до середніх показників ОЕСР: читання - 490, математика - 499, природничі науки - 497 і продовжує працювати над покращенням якості освіти та модернізацією навчальних програм.

- Україна демонструє наступні результати: читання - 466, математика - 453, природничі науки - 469. Зазначені показники вказують на виклики, які пов'язані з обмеженим доступом до якісної освіти та використанням паперових тестів у порівнянні з цифровими методами.

За результатами 2022 року:

- Естонія продовжує утримувати лідерські позиції серед країн ЄС із показниками читання - 521, математика - 523, природничі науки - 528.

- Польща зберігає високі результати: читання - 508, математика - 515, природничі науки - 507.

- Чехія продемонструвала зниження показників у порівнянні з 2018 роком: читання - 485, математика - 491, природничі науки - 495.

- Україна значно знизилася свої показники: читання - 428, математика - 441, природничі науки - 450. Ці дані вказують на серйозний вплив війни 2022 року на освітню систему, що включає обмежений доступ до навчання, руйнування інфраструктури та зменшення ресурсів.

Отже, Естонія залишається одним із світових лідерів у рейтингу PISA завдяки рівному доступу до якісної освіти, ефективним реформам та високій якості навчання, Польща продовжує демонструвати успіхи завдяки впровадженню децентралізації та адаптації до новітніх викликів в освіті, Чехія відчуває наслідки пандемії, що вплинули на зниження її результатів, але країна продовжує процес відновлення, Україна стикається з найбільшими викликами серед цих країн через військові дії, що впливають на доступ до освіти та інфраструктуру.

Ці результати демонструють, що подальше впровадження реформ, орієнтація на рівність доступу до якісної освіти та посилення інфраструктурної підтримки можуть стати основними факторами успішного подолання сучасних викликів у сфері освіти.

Естонія успішно інтегрує IT-рішення в освіту, застосовуючи електронні журнали, онлайн-платформи та цифрові інструменти, що спрощують навчальний процес та адміністративні процедури. Країна також впровадила нову систему оцінювання, яка підвищує прозорість, справедливість та ефективність навчання, забезпечуючи рівні умови для всіх учасників.

У контексті процесів реформування публічного управління в сфері освіти звернемо увагу на адміністративну реформу в Естонії, яка розпочалася в червні 2016 року після прийняття Парламентом (Рійгікогу) відповідного Акту про адміністративну реформу [12]. Ця реформа є результатом тривалого еволюційного процесу, що налічує понад 20 років різноманітних планів та спроб адаптації адміністративно-територіальної структури. Станом на осінь 1993 року в Естонії налічувалося 256 міських та сільських громад, кожна з яких мала автономію в прийнятті рішень та виконанні завдань, що стосувалися місцевого рівня. Зміни в адміністративній системі включали однакові функції для всіх органів місцевого самоврядування, незалежно від розміру їх територій, з метою забезпечення рівного доступу до послуг для всіх жителів країни. З 2018 року, після скасування урядів повітів, місцеві адміністрації отримали нові функції, зокрема реєстрацію шлюбу, розлучення та зміни імені чи статі. Також вони повинні планувати стратегічний розвиток територій згідно з інтересами жителів. За Законом про місцеве самоврядування, ці органи є демократично обраними та мають повноваження самостійно вирішувати місцеві питання, забезпечуючи стійкий розвиток.

Реструктуризація освітньої системи Естонії відбулася в умовах однієї з найглибших економічних криз, коли населення країни перебувало у стані тотальної бідності та не отримувало зовнішньої фінансової підтримки. Завдяки ефективному переходу від централізованих форм управління до моделей, заснованих на горизонтальній та вертикальній підзвітності, а також завдяки забезпеченню фінансової автономії шкіл, що раніше здавалася неможливою, Естонія до періоду розширення Європейського Союзу в 2004 році вже була лідером серед пострадянських країн у галузі освіти.

Польща також є одним із успішних прикладів освітніх реформ серед посткомуністичних країн, що робить її актуальною для детального дослідження. Процеси публічного управління у цій країні розпочалися з реалізації реформ у сфері надання освітніх послуг населенню. Ці трансформації призвели до формування нового типу держави, що орієнтується на задоволення потреб громадян та надає громадянському суспільству можливість брати участь у формуванні та моніторингу органів державної влади. Реформа публічного управління в Польщі мала важливе

значення в контексті інтеграції країни до Європейського Союзу, у зв'язку з чим була здійснена спроба адаптувати польську систему освіти до європейської [2]. Адміністративні зміни були спрямовані на підвищення ефективності державного сектора, забезпечення громадського контролю над владою, а також на гармонізацію національного законодавства з правовою базою ЄС відповідно до встановлених стандартів.

Освітня реформа Польщі ґрунтується на принципах демократичної системи освіти, які відображають специфіку країни, і знайшли відображення в Законі «Про систему освіти», ухваленому в 1991 р. Сеймом Республіки Польщі, а саме: громадської освіти; безперервності освіти; єдності та диференціації системи освіти; різнобічного інтелектуального, психічного, соціального, професійного та фізичного розвитку; гнучкості освіти та її реформування; державності, самоврядування, соціалізації освіти [3].

Польща демонструє високі результати в міжнародних рейтингах якості освіти, таких як PISA, що свідчить про ефективність обраних стратегій реформування. Особлива увага була приділена автономії шкіл, що створює умови для підвищення ефективності викладання та покращення якості освітніх послуг. Фокус на децентралізацію, інновації в підготовці педагогів та забезпечення фінансової самостійності навчальних закладів сприяли модернізації системи освіти Польщі та зробили її однією з найпрогресивніших у регіоні.

Чехія є перспективною країною для дослідження через свій унікальний досвід реформування системи освіти, що поєднує спроби децентралізації та боротьбу з соціальною нерівністю в доступі до якісної освіти. Основними характеристиками чеської освітньої реформи є перехід до регіонального управління шкільними установами, що дозволяє враховувати місцеві особливості та потреби громад. Однак цей перехід також зіткнувся з викликами, зокрема фінансовими труднощами та необхідністю інтеграції соціально вразливих груп, таких як роми, до системи освіти. Крім цього, Чехія демонструє значну орієнтацію на європейські стандарти якості освіти, що включає впровадження інноваційних методик, модернізацію навчальних програм та підвищення рівня кваліфікації вчителів.

У результаті освітньої реформи в Чехії було досягнуто структурної та функціональної відповідності освіти вимогам Європейського Союзу [5]. Уряд Чеської Республіки затвердив наказом на початку 2001 року документ під назвою «Національна програма розвитку освіти й виховання в Чеській Республіці». Цей документ був опублікований під назвою «Біла книга». Він є складовою частиною стратегічного планування соціально-економічного розвитку Чеської Республіки, в якому освіта й розвиток трудових ресурсів розглядаються як пріоритетні напрями.

У Чехії функціонує багатоступенева система освіти, що включає дошкільну, початкову, середню, вищу, безперервну освіту, аспірантуру та інші рівні. Обов'язковою є дев'ятирічна освіта, що зазвичай розпочинається у віці шести років і триває до п'ятнадцяти років. Ця система ділиться на два цикли гімназій - восьмирічну або шестирічну. На рівні шкіл створюється «Шкільна програма», що розробляється педагогічним колективом відповідно до концепції, викладеної в «Білій книзі» Чеської Республіки. Концепція окреслює основні освітні програми на різних рівнях навчання та визначає п'ять ключових компетенцій: навчальну, комунікативну, соціальну, громадянську та професійну. Громадське управління школою здійснюється через раду, що функціонує за аналогією з українськими школами: рада має значні повноваження, проте не несе відповідальності за фінансові аспекти [5].

У результаті освітніх реформ Чехія змогла адаптувати свою освітню систему до вимог Європейського Союзу, досягнувши структурної та функціональної відповідності в системі управління освітою та її якісних характеристиках.

Висновки. Порівняльний аналіз реформування публічного управління в сфері загальної середньої освіти в посткомуністичних країнах ЄС (Естонії, Польщі, Чехії та Україні) виявив різний рівень адаптації цих країн до глобальних викликів, що відображається в результатах міжнародних досліджень, зокрема PISA. Кожна з досліджених країн проявляє специфічну стійкість і ефективність у відповіді на глобальні виклики, зокрема пандемію COVID-19, економічні зміни та геополітичні фактори. Естонія, завдяки послідовним реформам, інноваціям та високому рівню цифровізації освіти, утримує лідируючі позиції серед країн ЄС, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти. Польща досягла значних успіхів завдяки децентралізації управлінських процесів, адаптації освітніх програм та удосконаленню управлінських механізмів, що значно покращило ефективність її освітньої системи. Чехія, незважаючи на труднощі, пов'язані з пандемією, поступово адаптує свої стратегії до нових умов, що сприяє відновленню ефективності освітнього процесу. В Україні військові дії та пандемія значно вплинули на освіту, збільшивши потребу в реформах. Однак бар'єри, як обмежений доступ до навчання та недостатня інфраструктура, стримують ефективність системи. Нагальними є не тільки реформи в освіті, а й зміцнення підтримки регіонів, модернізація системи за європейськими стандартами та використання досвіду інших країн для покращення публічного управління.

Список використаних джерел

1. Василюк А. В. Реформи шкільної освіти в Польщі: історія й сучасність : монографія. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2007. 340 с.
2. Василюк А., Ляшенко Л. Нові підходи до планування і реформування освіти (зарубіжний досвід). *Освіта і управління*. 2002. Т. 4. № 1. С. 59–68.
3. Гречка Я. Р. Самоврядування в навчальних закладах Польщі як важливий компонент державно-громадського управління. *Державне управління та місцеве самоврядування : науковий вісник*. 2008. Вип. 4 (6). С. 294–303.
4. Джурило А. П., Глушко О. З., Локшина О. І, Маріуц І. О., Тименко М. М., Шпарик О. М. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США : монографія. Київ : ТОВ «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 192 с.
5. Знайомство з освітою в Чехії. URL: http://mmkck.at.ua/publ/znajomstvo_z_osvitoju_chekhiji/1-1-0-17 (дата звернення: 30.10.2024).
6. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1-2. С. 8–17.
7. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ : Педагогічна думка. 2009. 520 с.
8. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах*. 2017. Вип. 33. С. 230–237.
9. Сбруєва А. А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англословянських країн в контексті глобалізації (90-ті р. р. ХХ – початок ХХІ ст.). Суми : Козацький вал, 2004. 500 с.
10. Сисоева С. О. Освітологічний зміст освітніх реформ. *Освітні реформи : місія, дійсність, рефлексія* : монографія / за ред. Василя Кременя, Тадеуша Левовицького, Віктора Огнев'юка, Світлани Сисоевої. Київ : Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2013. С. 133–151.
11. Шихненко К. І. Розвиток теорії освітніх змін у педагогічній думці США (остання чверть ХХ - початок ХХІ століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Суми, 2015. 322 с.
12. Local Government Organisation Act. URL : <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/509012014003/consolide> (дата звернення: 30.10.2024).

References

1. Vasyliuk, A. V. (2007). *Reformy shkilnoi osvity v Polshchi : istoriia y suchasnist : monohrafiia* [School education reforms in Poland : history and present]. Nizhyn : NDU im. M. Hoholia. [in Ukrainian].
2. Vasyliuk, A. & Liashenko, L. (2002). *Novi pidkhody do planuvannia i reformuvannia osvity (zarubizhnyi dosvid)* [New approaches to planning and reforming education (foreign experience)]. *Osvita i upravlinnia.*, Vol. 4, 1, 59–68. [in Ukrainian].
3. Hrechka, Ya. R. (2008). *Samovriaduvannia v navchalnykh zakladakh Polshchi yak vazhlyvyi komponent derzhavno-hromadskoho upravlinnia* [Self-government in educational institutions in Poland as an important component of public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: naukovyi visnyk.* 4 (6), 294–303. [in Ukrainian].
4. Dzhurylo, A. P., Hlushko, O. Z., Lokshyna, O. I., Mariuts, I. O., Tymenko, M. M. & Shparyk, O. M. (2018). *Transformatsiini protsesy u shkilnii osviti krain Yevropeiskoho Soiuzu ta SShA* [Transformational processes in school education in the European Union and the USA] : monohrafiia. Kyiv TOV «KONVI PRINT». [in Ukrainian].
5. *Znaiomstvo z osvitoiu v Chekhii.* [Getting to know education in the Czech Republic]. URL : http://mmckck.at.ua/publ/znajomstvo_z_osvitoju_chekhiji/1-1-0-17 [in Ukrainian].
6. Kalinina, L. (2017). *Naukovyi diskurs suchasnykh metodolohii orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia v sferi osvity* [Scientific discourse on modern methodologies of organizational management mechanisms in the field of education]. *Ridna shkola,* 1-2, 8–17. [in Ukrainian].
7. Kremen, V. H. (2009). *Filosofia liudynotsentryzmu v stratehiakh osvithnoho prostoru* [Philosophy of humanism in educational space strategies]. Kyiv : Pedahohichna dumka. [in Ukrainian].
8. Lopushynskiy, I. P. & Kovnir, O. I. (2017). *Yevropeyskyi ta svitovy dosvid reformuvannia osvity v protsesi detsentralizatsii vlady* [European and global experience in education reform in the process of decentralization of power]. *Pedahohichniy almanakh,* 33, 230–237. [in Ukrainian].
9. Sbruieva, A. A. (2004). *Tendentsii reformuvannia serednoi osvity rozvynenykh anhlomovnykh krain v konteksti hlobalizatsii (90-ti r.r. XX – pochatok XXI st.)* [Trends in the reform of secondary education in developed English-speaking countries in the context of globalization (1990s - early XXI st century)]. Sumy : Kozatskyi val. [in Ukrainian].
10. Sysoieva, S. O. (2013). *Osvitlohichnyi zmist osvitnikh reform* [Educational content of educational reforms]. *Osvitni reformy: misiia, diisnist, refleksiia : monohrafiia / za red. Vasylia Kremenia, Tadeusha Levovytskoho, Viktora Ohneviuka, Svitlany Sysoievoi.* Vydavnyche pidpriemstvo «EDELVEIS», 133–151. [in Ukrainian].
11. Shykhnenko, K. I. (2015). *Rozvytok teorii osvitnikh zmin u pedahohichnii dumtsi SShA (ostannia chvert KhKh – pochatok KhKhI stolittia)* [Development of the theory of educational change in US pedagogical thought (last quarter of the XX – beginning of the XXI st)] : Candidate's thesis. Sumy : SumSPU. [in Ukrainian].
12. Local Government Organisation Act. URL : <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/509012014003/consolide> [in English].

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 35.07:004.738.5:316.47

Методи та інструменти оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації

METHODS AND TOOLS FOR ASSESSING ORGANISATIONAL CULTURE
IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

ПИЗИЮК Дмитро – аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України, вул. Троїхсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна

PYZYUK Dmytro – PhD student at the Department of Public Administration and Administrative Law of the V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, 01001, 4 Trokhsviatytska Street, Kyiv, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2711-9402>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-15>

Анотація. У статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти розробки і впровадження методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів до оцінювання організаційної культури з урахуванням викликів цифрової трансформації публічного управління. Проаналізовано наукові підходи до розуміння сутності оцінки організаційної культури в цифрову епоху, систематизовано існуючі методи та інструменти такої оцінки, виявлено їх обмеження та недоліки в контексті сучасних вимог до організаційного розвитку органів влади. Розроблено інноваційний метод динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (ДКАЦ), який базується на багаторівневому підході (індивідуальний, структурний, організаційний рівні) до оцінки культурних змін у реальному часі. Запропоновано алгоритм впровадження ДКАЦ, що включає підготовчий етап, збір базових даних, налаштування інструментів моніторингу, аналіз даних, інтерпретацію результатів, періодичну оцінку та вдосконалення. Визначено потенційні проблеми впровадження методу та запропоновано шляхи їх мінімізації. Розроблено інноваційний інструмент «Цифровий культурний індекс адаптивності» (ЦКІА), який дозволяє систематизовано вимірювати рівень цифрової адаптивності організаційної культури через оцінку чотирьох ключових компонентів: рівень цифрової компетентності, готовність до інновацій, культурна підтримка трансформацій, цифрова взаємодія. Представлено алгоритм впровадження ЦКІА та рекомендації щодо подолання можливих бар'єрів його імплементації. Сутність дослідження полягає у розробці комплексного підходу до оцінки організаційної культури в умовах цифровізації, що поєднує інноваційний метод та інструмент, які враховують специфіку публічного сектору і сучасні вимоги до цифрової трансформації органів влади. Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх використання для підвищення ефективності управління організаційною культурою в процесі цифровізації державних органів.

Ключові слова: метод динамічного культурного аналізу, органи влади, організаційна культура, оцінка, публічне управління, цифровий культурний індекс адаптивності, цифровізація.

Summary. The article examines the theoretical and practical aspects of the development and implementation of methods and tools for assessing organisational culture in public authorities in

the context of digitalisation. The author substantiates the need to improve existing approaches to assessing organisational culture, taking into account the challenges of digital transformation of public administration. Scientific approaches to understanding the essence of organisational culture assessment in the digital era are analysed, existing methods and tools for such assessment are systematised, their limitations and shortcomings are identified in the context of modern requirements for organisational development of public authorities. An innovative method of dynamic cultural analysis in the context of digitalisation (DCAC) has been developed, based on a multi-level approach (individual, structural, organisational levels) to assessing cultural changes in real time. An algorithm for implementing the DCCA is proposed, which includes a preparatory stage, collection of basic data, setting up monitoring tools, data analysis, interpretation of results, periodic evaluation and improvement. The potential problems of implementing the method are identified and ways to minimise them are proposed. An innovative tool, the Digital Cultural Index of Adaptability (DCIA), has been developed, which allows systematically measuring the level of digital adaptability of organisational culture by assessing four key components: the level of digital competence, readiness for innovation, cultural support for transformation, and digital interaction. The algorithm for implementing the CCA and recommendations for overcoming possible barriers to its implementation are presented. The essence of the study is to develop a comprehensive approach to assessing organisational culture in the context of digitalisation, combining an innovative method and tool that takes into account the specifics of the public sector and modern requirements for the digital transformation of government. The practical significance of the results obtained is determined by the possibility of their use to improve the efficiency of organisational culture management in the process of digitalisation of public authorities.

Key words: *method of dynamic cultural analysis, public authorities, organisational culture, assessment, public administration, digital cultural index of adaptability, digitalisation.*

Вступ. Масштабні трансформаційні процеси і потреба модернізації управлінських механізмів зумовлюють необхідність розробки нових методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади, що відповідають викликам цифровізації, зокрема, щодо протидії зовнішнім загрозам, підвищення прозорості та адаптивності. В умовах сучасних загроз і необхідності підвищення довіри громадян до державних інституцій традиційні методи та інструменти не здатні повністю оцінити потенціал цифрових ініціатив, тому нові підходи, що використовують Big Data та алгоритми штучного інтелекту, дозволяють відстежувати культурні зміни в реальному часі, підвищуючи об'єктивність і точність оцінок, що, у свою чергу, сприяє швидкій адаптації організаційної культури до вимог сталого розвитку та соціальної згуртованості.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень свідчить про значну увагу науковців до проблематики оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Фундаментальні аспекти організаційної культури та лідерства досліджено у працях Е. Schein [1; 4], який обґрунтував необхідність оцінки не лише поверхневих, але й глибинних культурних характеристик організації. Проблеми категоризації організаційної культури в контексті сучасних викликів розглянуто у роботах О. Смолінської [2] та О. Іщук [3]. Методологічні засади діагностики та зміни організаційної культури розроблено К. Cameron і Р. Quinn [5]. Особливості оптимізації методів публічного адміністрування в умовах цифровізації досліджено у працях О. Тодошак та Є. Фролової [6]. Інструментарій дослідження організаційної культури систематизовано у роботі Т. Jung та співавторів [7]. Взаємозв'язок між організаційною культурою, сталим розвитком та цифровізацією розкрито С. Isensee та співавторами [8]. Практичні аспекти оцінки впливу цифровізації на державне управління висвітлено у дослідженнях М. Maksimova, А. Alishani, М. Solvak, R. Krimmer [9]. Питання цифрової зрілості та готовності до трансформацій розглянуто у працях К. Cresswell

та співавторів [11], I. Vugno та співавторів [12], M. Tokmergenova та I. Dobos [13]. Моделі цифрової трансформації публічного сектору проаналізовано N. Novianto [14], а роль лідерства у підтримці інноваційного цифрового врядування розкрито H. Dema, H. Hamid, B. Barisan [15]. Формування моделі планування підвищення компетентності персоналу в контексті сталого розвитку досліджено у працях Я. Жовнірчика [16]. Водночас, попри значний науковий доробок, питання комплексної оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації потребує подальшого дослідження, особливо, в контексті розробки практичних методів та інструментів такої оцінки.

Мета статті полягає у розробці, обґрунтуванні інноваційних методів та інструментів оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації для підвищення ефективності управління організаційно-культурними трансформаціями і забезпечення успішної цифрової модернізації публічного сектору.

Виклад основного матеріалу. Питання оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації привертає значну увагу науковців через зростаючий вплив цифрових технологій на управлінські процеси. Дослідники, такі як Е. Шейн [1; 4], наголошують на необхідності оцінки не лише поверхневих культурних характеристик, але й глибинних цінностей, що є основою адаптивності організації до змін у цифровому середовищі [4]. У своїх дослідженнях К. Камерон і Р. Куїнн [5] фокусуються на вимірюванні гнучкості та інноваційного потенціалу організаційної культури, підкреслюючи її роль у сприянні чи протидії технологічним змінам. Водночас українські науковці О. Ішук [3] і О. Смолінська [2] акцентують увагу на необхідності розробки нових інструментів оцінки, які б враховували швидкі зміни і суспільні очікування щодо підвищення прозорості та ефективності управління в державних органах. Таким чином, ці підходи демонструють, що оцінка організаційної культури в цифровому середовищі повинна включати аналіз явних і латентних характеристик, пристосовуючись до специфіки публічного сектору, де цифровізація є одночасно рушієм розвитку і викликом для традиційних структурних норм.

Методи оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації являють собою систему методологічних підходів, яка націлена на всебічне дослідження ціннісних орієнтацій, переконань, норм і поведінкових моделей, що формують організаційну культуру в процесі інтеграції цифрових технологій та електронного врядування. У контексті цифрової трансформації державного управління ці методи повинні відображати специфіку публічного сектору, де організаційна культура виконує подвійну функцію: вона не лише забезпечує внутрішнє згуртування і підтримує ефективність комунікацій, але й також виступає індикатором готовності до цифрових змін та здатності адаптуватися до нових технологічних стандартів. Як зазначають дослідження [6; 7], ефективні методи оцінки повинні поєднувати кількісні та якісні підходи, зокрема, аналіз великих даних (Big Data), застосування штучного інтелекту та інших цифрових інструментів для отримання і обробки інформації в реальному часі.

Інструменти оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації – це практичні засоби, які реалізують методологічні підходи для глибокого аналізу та моніторингу культурних характеристик у державних установах, що проходять процес цифрової трансформації. Також вагомими є цифрові платформи і системи збору й аналізу великих даних (Big Data), які дозволяють проводити оцінку організаційної культури в режимі реального часу, оперативно відстежуючи зміни та оцінюючи залученість персоналу до процесів цифровізації. Інструменти на базі штучного інтелекту використовуються для виявлення культурних патернів і ризиків, що можуть стати перешкодою на шляху цифрової адаптації. Наприклад, дослідження

Ісенсее Ц. та інших дослідників [8] показують, що використання таких технологічних рішень допомагає органам влади швидко реагувати на зміни у внутрішньоорганізаційному середовищі та підвищувати ефективність управлінських рішень у цифрових умовах.

Як обмеження існуючих методів (неможливість відстежувати організаційно-культурні зміни в реальному часі, недостатня об'єктивність і точність оцінок), так і недоліки наявних інструментів (обмежені функціями, не відображають складних організаційно-культурних змін, недостатньо гнучкі для адаптації до умов цифровізації, не враховують специфічних вимог публічного управління) підтверджують потребу в розробці та впровадженні нових підходів до оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації.

На основі усього вищенаведеного, в межах цифровізації органів влади, де особливо важливими стають гнучкість, адаптивність і відповідність організаційної культури новим технологічним викликам, пропонується розробка інноваційного методу динамічного культурного аналізу, що базується на найкращих зарубіжних практиках [9; 10]. Запропонований метод дозволяє не лише здійснювати комплексну оцінку організаційних та культурних змін у режимі реального часу, але й відстежувати динаміку адаптації організаційної культури до впровадження цифрових технологій, що стає ключовим чинником успішної цифрової трансформації. Метод динамічного культурного аналізу надає управлінцям глибоке розуміння внутрішніх процесів, виявляючи поведінкові та ціннісні зміни, які виникають у відповідь на технологічні нововведення. Він сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, посилює стратегічне планування та підвищує рівень готовності працівників до роботи в умовах цифрових змін. Такий метод відповідає нагальним потребам державного управління, забезпечуючи стійкість і гнучкість організаційної культури у швидкозмінному цифровому середовищі.

Запропонований метод – це метод динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (далі – ДКАЦ). Його сутність полягає у використанні багаторівневого підходу для оцінки культурних змін у реальному часі. Ці рівні включають: індивідуальний рівень, на якому вивчається особиста реакція кожного працівника на нові технологічні вимоги та зміни у цифрових процесах; рівень структурного підрозділу, що охоплює групову взаємодію, взаємовплив та адаптацію до технологічних нововведень у рамках окремих підрозділів; організаційний рівень, на якому відбувається оцінка загальної організаційної культури та її сприйнятливості до цифрової трансформації в масштабах усього органу влади.

Метод базується на відстеженні змін у ціннісних орієнтаціях, таких як сприйняття інновацій, готовність до ризику, бажання до навчання, і поведінкових патернів, наприклад, готовність співробітників активно використовувати нові технології, їхня схильність до командної роботи у цифрових середовищах та ініціативність у впровадженні змін. Такі зміни відображають загальний рівень підтримки цифрових інновацій та ступінь адаптації працівників до трансформаційних процесів. Серед можливих технологічних нововведень, які враховуються в методі, можна виділити впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління, інструментів для віддаленої співпраці та цифрових платформ для внутрішніх комунікацій.

Використовуючи ДКАЦ, можна виявити динаміку сприйняття нових технологій шляхом регулярного анкетування та інтерв'ю з працівниками, аналізу поведінкових даних у корпоративних системах та відстеження змін у цифрових платформах, які використовуються для комунікацій та управління завданнями. На рівні окремих працівників це можна здійснити за допомогою індивідуальних опитувань та аналізу цифрових звітів, на рівні структурних підрозділів – за допомогою аналізу взаємодії в робочих групах у цифровому середовищі, а на

організаційному рівні – за рахунок оцінки загальних трендів у адаптації до нових технологій. Метод спирається на досвід країн Європейського Союзу, таких як Естонія [9] та Нідерланди [10], де активно використовуються цифрові системи моніторингу, що підтримують динамічну оцінку організаційних процесів у реальному часі, дозволяючи державним органам вчасно коригувати свої стратегії.

Основна мета ДКАЦ – надати управлінцям актуальну інформацію про реакцію організаційної культури на цифрові зміни, що дозволяє коригувати підходи до управління персоналом залежно від сприйняття нововведень і рівня адаптації співробітників до нових умов. Це, зокрема, означає можливість своєчасного реагування на прояви опору змінам, виявлення потреб у додатковому навчанні, а також вчасну підтримку тих груп працівників, які демонструють високий рівень цифрової компетентності персоналу в контексті сталого розвитку [16]. Таким чином, ДКАЦ дозволяє керівництву державних органів точно розуміти поточні настрої в організації і спрямовувати зусилля на зменшення організаційно-культурних бар'єрів та підтримку інноваційних процесів.

Алгоритм впровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації включає кілька етапів, кожен з яких має конкретні цілі, засоби реалізації та очікувані результати. Цей алгоритм обґрунтовується потребою у безперервному моніторингу культурних змін, викликаних цифровізацією, і забезпечує зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень.

1. Підготовчий етап: визначаються цілі та показники оцінки для моніторингу організаційної культури за допомогою ДКАЦ.

2. Збір базових даних: проводиться початкова оцінка стану організаційної культури через анкетування, інтерв'ю та аналіз внутрішніх комунікацій.

3. Налаштування інструментів для динамічного моніторингу: впроваджуються цифрові платформи та інструменти для відстеження культурних змін у реальному часі.

4. Аналіз даних та порівняння з базовими показниками: зібрані дані аналізуються і порівнюються з початковими показниками для виявлення динаміки змін.

5. Інтерпретація результатів та коригування управлінських рішень: результати аналізу використовуються для адаптації управлінських стратегій і рішень.

6. Періодична оцінка та вдосконалення методу: здійснюється регулярний перегляд цілей, показників та інструментів для підвищення ефективності ДКАЦ.

Цей алгоритм забезпечує структурований підхід до впровадження ДКАЦ, що дозволяє не лише виявляти зміни в організаційній культурі в умовах цифровізації, але й оперативно реагувати на ці зміни, сприяючи стійкому розвитку культури, адаптивної до цифрових викликів.

Упровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації може зіткнутися з низкою проблем, пов'язаних з організаційною, технологічною та людською складовими. По-перше, складність інтеграції ДКАЦ в існуючі управлінські процеси може зумовлювати опір з боку персоналу, що виникає внаслідок недостатнього розуміння або навіть страху перед новими підходами до моніторингу та оцінки культури. Працівники можуть сприймати динамічний аналіз як засіб посилення контролю над ними, що, у свою чергу, може підривати їхню мотивацію до використання нових цифрових інструментів.

По-друге, проблеми можуть виникати через технічні бар'єри: існуючі цифрові інфраструктури в органах влади можуть бути недостатньо розвинені для підтримки динамічних інструментів моніторингу в реальному часі, що ускладнює оперативне отримання, обробку та аналіз даних. Крім того, технічна складність процесу динамічного аналізу потребує високого рівня цифрових

компетенцій, як у лінійного персоналу, так і у керівників, що може бути проблематичним в умовах обмеженого кадрового потенціалу. Окрім цього, можлива відсутність достатньої аналітичної бази для інтерпретації зібраних даних у сфері організаційної культури, що знижує ефективність методу. Іншим фактором є питання конфіденційності та безпеки даних, що особливо актуально в умовах цифровізації, адже моніторинг у реальному часі передбачає постійний збір і обробку великих обсягів інформації, яка може включати особистісні та поведінкові дані співробітників.

Для мінімізації зазначених проблем, варто здійснити кілька стратегічних кроків, орієнтованих на організаційні та технічні аспекти впровадження ДКАЦ. Насамперед, рекомендується реалізувати комплексні програми підвищення обізнаності персоналу щодо цілей та завдань динамічного культурного аналізу, які підкреслюють його значення як засобу підвищення ефективності управління, а не як засобу контролю. Такий підхід дозволить формувати більш позитивне ставлення до методу, підвищити мотивацію працівників до участі в аналітичних процесах і сприятиме налагодженню довірчих відносин. Крім того, важливо інвестувати в модернізацію технічної інфраструктури для забезпечення належного рівня підтримки динамічних інструментів моніторингу та обробки даних, включаючи створення безпечних каналів передачі інформації, що відповідають сучасним вимогам кібербезпеки. Також необхідним є впровадження програм професійного розвитку для підвищення цифрових компетенцій працівників, включаючи спеціалізовані навчальні курси для управлінського персоналу, що відповідає за інтерпретацію культурних показників. Для захисту конфіденційності даних варто запровадити протоколи обробки інформації, які забезпечують анонімність зібраних даних та їх використання виключно для цілей загальної оцінки організаційної культури, зокрема, розробити процедури захисту персональних даних відповідно до чинних стандартів і законодавства.

Таким чином, впровадження методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації забезпечить державним органам сучасний засіб для постійного моніторингу та оцінки культурних змін, викликаних технологічними нововведеннями. Використання цього методу дозволить ефективно відстежувати та інтерпретувати ціннісні й поведінкові орієнтації працівників, надаючи керівництву актуальну інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень. Поступове формування адаптивної організаційної культури, орієнтованої на інновації, сприяє більшій готовності органів влади до цифрових викликів і зміцнює їхню здатність гнучко реагувати на потреби суспільства в умовах стрімкої цифровізації.

На основі успішного досвіду Європейського Союзу [11; 12] та США [13], де активно застосовуються цифрові індекси та динамічні інструменти для оцінки готовності державних структур до цифрових змін і вдосконалення культурної адаптації до інновацій, пропонується розробка інноваційного інструменту під назвою «Цифровий культурний індекс адаптивності» (далі – ЦКІА) для оцінки організаційної культури в органах влади в умовах цифровізації. Інструмент ЦКІА надає можливість систематизовано вимірювати рівень цифрової адаптивності організаційної культури державних структур через збір і аналіз кількісних та якісних показників цифрової компетентності, готовності до інновацій, культурної підтримки трансформацій та цифрової взаємодії, що визначають її гнучкість, відкритість до інновацій та готовність до цифрових змін. Розробка саме такого інструменту обґрунтовується необхідністю комплексної оцінки організаційно-культурних чинників, що впливають на процес цифрової трансформації, а також врахуванням критично важливих вимог щодо підвищення прозорості, оперативності та ефективності управління в сучасних державних органах.

Інструмент ЦКІА складається з чотирьох основних компонентів, кожен з яких спрямований на оцінку окремого виміру цифрової адаптивності організаційної культури: 1) рівень цифрової

компетентності; 2) готовність до інновацій; 3) культурна підтримка трансформацій; 4) цифрова взаємодія. Розробка цих компонентів базується на результатах досліджень у сфері цифрової трансформації державних органів [14; 15], які показали, що ключовими елементами успішної цифровізації є високий рівень компетентності персоналу, готовність організаційної культури підтримувати інновації, внутрішня взаємодія з акцентом на цифрові канали зв'язку та розвинені механізми підтримки змін. Таким чином, ЦКІА дозволяє здійснювати комплексну оцінку, що враховує не лише технічну готовність, але й соціально-культурні аспекти організації.

Перший компонент ЦКІА, рівень цифрової компетентності, оцінює навички співробітників у використанні цифрових технологій. Другий компонент, готовність до інновацій, визначає відкритість працівників до нових ідей та змін. Третій компонент, культурна підтримка трансформацій, вимірює, наскільки організаційна культура сприяє цифровим змінам. Четвертий компонент, цифрова взаємодія, оцінює ефективність внутрішньої комунікації через цифрові платформи.

Загальний показник ЦКІА формується на основі інтегрованих результатів чотирьох компонентів, що дозволяє створити всебічну оцінку цифрової адаптивності організаційної культури. Він надає керівництву державного органу узагальнене уявлення про готовність організації до цифрових змін та вказує на аспекти, які потребують додаткової уваги. Результати оцінки можуть також бути представлені у вигляді звіту, що містить як кількісні, так і якісні показники, які дають змогу визначити сильні й слабкі сторони культури організації, а також розробити рекомендації для покращення.

Упровадження ЦКІА дозволяє забезпечити керівництву органу влади достовірною інформацією про рівень цифрової готовності організаційної культури і вчасно вживати заходів для підвищення адаптивності культури, зокрема, через навчальні програми та ініціативи, які стимулюють підтримку інновацій. Інструмент також підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє розвитку інтегрованих цифрових комунікацій, що є надзвичайно важливим для успішного впровадження цифрових ініціатив.

ЦКІА вбачається інноваційним інструментом, який, завдяки комплексному підходу до оцінки організаційної культури, значно полегшує процеси цифрової трансформації у державних органах, сприяючи підвищенню ефективності управління та підтримці інновацій на всіх рівнях організації.

Алгоритм впровадження інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» є багаторівневим процесом, що дозволяє систематизовано оцінювати і підвищувати цифрову адаптивність організаційної культури в державних установах. У цьому алгоритмі особливий акцент робиться на створенні інфраструктури, підготовці персоналу, проведенні оцінювання і подальшому аналізі для постійного удосконалення інструменту.

1. Визначення цілей та створення нормативної бази: встановлюються цілі ЦКІА та розробляються нормативні документи для його впровадження.

2. Створення інфраструктури для збору та аналізу даних: встановлюються технічні платформи і програмні інструменти для підтримки ЦКІА.

3. Підготовка персоналу: проводиться навчання співробітників для ефективного використання інструменту.

4. Проведення першого циклу оцінювання: збираються дані та проводиться первинний аналіз для визначення рівня цифрової адаптивності.

5. Порівняння та інтерпретація результатів: результати оцінки порівнюються з нормативами для виявлення слабких місць.

6. Розробка рекомендацій і реалізація заходів: формулюються рекомендації та впроваджуються заходи для підвищення адаптивності.

7. Регулярний моніторинг і адаптація інструменту: здійснюється постійний моніторинг та коригування ЦКІА для покращення організаційної культури.

Цей алгоритм забезпечує ефективне впровадження інструменту ЦКІА, акцентуючи увагу на побудові стабільної інфраструктури і регулярному моніторингу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в цифровому середовищі та поступово покращувати адаптивність організаційної культури в державних органах.

Упровадження інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» може стикнутися з низкою специфічних проблем, що пов'язані як з організаційними, так і технологічними аспектами функціонування державних установ. Однією з головних проблем є опір організаційних структур до нововведень, зокрема, щодо інтеграції цифрових інструментів оцінки в процеси управління культурою. Це пояснюється традиційними моделями управління в державному секторі, які часто не передбачають гнучкості й швидкої адаптації до нових цифрових реалій. Співробітники можуть мати недостатній рівень цифрової компетентності або відчувати страх перед змінами, що впливає на якість і точність результатів, які надає ЦКІА.

Крім того, важливою проблемою є технічні обмеження: брак сучасних платформ та інфраструктури для підтримки ЦКІА, зокрема, систем збору, зберігання та аналізу даних у реальному часі, може призвести до втрати частини необхідної інформації або уповільнення процесу оцінки. Складнощі з інтеграцією різних джерел даних, обмеження сумісності платформ, необхідність дотримання стандартів конфіденційності та захисту інформації ще більше ускладнюють процес упровадження інструменту. Усі ці фактори можуть спричинити фрагментацію даних, що підірватиме цілісність і достовірність результатів оцінки.

Мінімізація зазначених проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає розробку чіткої стратегії впровадження ЦКІА на всіх рівнях державної організації. Насамперед, для подолання організаційного опору необхідно проводити регулярні тренінги та навчання, спрямовані на підвищення рівня цифрової компетентності та обізнаності персоналу з метою зменшення страху перед технологічними змінами та стимулювання підтримки інновацій. Ефективним підходом є створення спеціалізованих робочих груп або залучення зовнішніх експертів, які б консультували державні органи у процесі адаптації нових інструментів. Технічні обмеження можна мінімізувати шляхом оновлення цифрової інфраструктури та інтеграції сучасних платформ для обробки й аналізу великих обсягів даних. Забезпечення сумісності між різними системами, а також використання захищених хмарних сервісів допоможуть підвищити ефективність обробки інформації та забезпечити збереження її конфіденційності. Також важливим є створення структурованих протоколів для зберігання і обміну даними, які гарантуватимуть цілісність та послідовність інформації, що збирається для аналізу.

Висновки. Використання результатів оцінки організаційної культури, отриманих завдяки методу динамічного культурного аналізу в умовах цифровізації (ДКАЦ) та інструменту «Цифровий культурний індекс адаптивності» (ЦКІА), дозволить державним органам забезпечити всебічне розуміння організаційно-культурних змін, які відбуваються внаслідок цифровізації. Інтерпретація отриманих даних має здійснюватися з урахуванням специфіки кожного органу та дозволить виявити критичні точки опору або підтримки цифрових інновацій, а також глибше розкрити чинники, які впливають на адаптивність організаційної культури. На основі результатів оцінки рекомендується формувати управлінські рішення, спрямовані на коригування стратегій розвитку персоналу, удосконалення комунікаційних каналів та підвищення компетентності працівників у сфері

цифрових технологій. Для досягнення сталості процесу адаптації до цифрових змін доцільно здійснювати регулярний моніторинг організаційно-культурних зрушень, коригуючи метод та інструмент відповідно до динаміки розвитку організації і зовнішніх цифрових тенденцій. Це забезпечить безперервність оцінювання, дозволяючи оперативно реагувати на нові виклики цифровізації та зберігати високий рівень адаптивності організаційної культури на всіх рівнях управління.

Список використаних джерел

1. Schein Edgar H. *Organizational culture and leadership* / Edgar H. Schein. – 3rd ed. p. cm. – (The Jossey-Bass business & management series). Copyright 2004 by John Wiley & Sons, Inc. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
2. Смолінська О. Категорія організаційної культури у вищій педагогічній освіті: проблеми означення. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2011. № 5. С. 223–228.
3. Іщук О. Науково-теоретичні підходи до вивчення феномена організаційної культури. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. № 28. С. 202–213.
4. Schein E. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. 2010. 464 p.
5. Cameron K. & Quinn R. *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass, San Francisco. 2006.
6. Тодошак О., Фролова Є. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету : серія право*. 2023. Вип. 76. Ч. 2. С. 79-84. DOI : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13>.
7. Jung T., Scott T., Davies H., Bower P., Whalley D., McNally R. & Mannion R. Instruments for exploring organizational culture : A review of the literature. *Public Administration Review*. 2009. 69. 1087–1096. DOI : <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2009.02066.X>.
8. Isensee C., Teuteberg F., Griese K., Topi C. The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs : A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. 275. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>.
9. Maksimova M., Alishani A., Solvak M., Krimmer R. Automated impact assessment – How digitizing government enables rapid and tailor-made policy responses. In *Proceedings of the 23rd Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '22)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2022. 244–251. DOI : <https://doi.org/10.1145/3543434.3543653>
10. ISS World Europe 2024 – огляд учасників. Інститут постінформаційного суспільства. 29.05.2024. URL : <https://postinfosociety.com/iss-world-europe-2024/> (дата звернення: 12.11.2024).
11. Cresswell K., Sheikh A., Krasuska M., Heeney C., Franklin B., Lane W., Mozaffar H., Mason K., Eason S., Hinder S., Potts H., & Williams R. Reconceptualising the digital maturity of health systems. *The Lancet. Digital health*. 2019. 1 (5), P. 200–201. DOI : [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(19\)30083-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(19)30083-4)
12. Bruno I., Lobo G., Covino B., Donarelli A., Marchetti V., Panni A. & Molinari F. Technology readiness revisited: a proposal for extending the scope of impact assessment of European public services. In *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '20)*. 23-25 September 2020. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA. 2020. С. 369–380. DOI : <https://doi.org/10.1145/3428502.3428552>
13. Tokmergenova M. & Dobos I. Analysis of the Network Readiness Index (NRI) Using Multivariate Statistics. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. 32 (1), P. 28–36. DOI : <https://doi.org/10.3311/PPso.20548>
14. Novianto N. Systematic Literature Review : Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*. 2023. 7 (2). P. 170–194. DOI : <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753>

15. Dema H., Hamid H. & Barisan B. Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*. 2023. 14 (1). P. 69–80. DOI : <https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528>

16. Yaroslav Zhovnrchyk, Valeriy Cherkaska, Oksana Inozemtseva, Serhii Zhuravel, Dmytro Pyzyuk. Formation of a Planning Model for Improving the Competence of Personnel in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. 18 (6). Pp. 2959–2965. DOI : <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180934>

References

1. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco : Jossey-Bass. [in English].

2. Smolinska, O. (2011). *Katehoriia orhanizatsiinoi kultury u vyshchii pedahohichnii osviti : problemy oznachennia* [Category of organizational culture in higher pedagogical education : problems of definition]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediialnosti – Bulletin of Lviv State University of Life Safety*. 5. 223–228. [in Ukrainian].

3. Ishchuk, O. (2011). *Naukovo-teoretychni pidkhody do vyvchennia fenomena orhanizatsiinoi kultury* [Scientific and theoretical approaches to studying the phenomenon of organizational culture]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii – Scientific Studies in Social and Political Psychology*. 28. 202–213. [in Ukrainian].

4. Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. [in English].

5. Cameron, K., Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco : Josey Bass. [in English].

6. Todoshchak, O., Frolova, Ye. (2023). *Optymizatsiia metodiv publichnoho administruvannia v umovakh tsyfrovizatsii* [Optimization of public administration methods in digitalization conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu : serii pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University : Law Series*. 76 (2). P. 79–84. DOI : <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13> [in Ukrainian].

7. Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture : A review of the literature. *Public Administration Review*. 69. P. 1087–1096. DOI : <https://doi.org/10.1111/J.1540-6210.2009.02066.X> [in English].

8. Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs : A systematic review. *Journal of Cleaner Production*. 275. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944> [in English].

9. Maksimova, M., Alishani, A., Solvak, M. & Krimmer, R. (2022). Automated impact assessment – How digitizing government enables rapid and tailor-made policy responses. *Proceedings from DG.O ‘22: 23rd Annual International Conference on Digital Government Research*. New York : ACM. DOI : <https://doi.org/10.1145/3543434.3543653> [in English].

10. ISS World Europe 2024 – ohliad uchasnykiv [ISS World Europe 2024 - overview of participants]. (2024). postinfosociety.com. Retrieved from <https://postinfosociety.com/iss-world-europe-2024/> [in Ukrainian].

11. Cresswell, K., Sheikh, A., Krasuska, M. et al. (2019). Reconceptualising the digital maturity of health systems. *The Lancet Digital Health*. 1(5). 200–201. DOI : [https://doi.org/10.1016/S2589-7500\(19\)30083-4](https://doi.org/10.1016/S2589-7500(19)30083-4) [in English].

12. Bruno, I., Lobo, G., Covino, B. et al. (2020). Technology readiness revisited : a proposal for extending the scope of impact assessment of European public services. *Proceedings from ICEGOV ‘20: 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. New York : ACM. DOI : <https://doi.org/10.1145/3428502.3428552> [in English].

13. Tokmergenova, M., & Dobos, I. (2024). Analysis of the Network Readiness Index (NRI) Using Multivariate Statistics. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32 (1), 28–36. DOI : <https://doi.org/10.3311/PPso.20548> [in English].
14. Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review : Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*. 7 (2). 170–194. DOI : <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753> [in English].
15. Dema, H., Hamid, H., & Barisan, B. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*. 14 (1). 69–80. DOI : <https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528> [in English].
16. Yaroslav Zhovnirchuk, Valeriy Cherkaska, Oksana Inozemtseva et al. Formation of a Planning Model for Improving the Competence of Personnel in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2023. 18 (6). Pp. 2959–2965. DOI : <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180934> [in English].



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (7) 2024 рік**

Видання розміщено
на сайті Вісника за посиланням:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Періодичність видань 2 рази на рік.

КОНТАКТИ РЕДАКЦІЇ:

Адреса: 49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

Тел./Факс: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Сайт: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Вебсторінка «Публічне управління та адміні-
стрування»: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Формат А4

Оригінал-макет видання
підготовлено редакцією Вісника
49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Тел./факс: (056) 732-48-48

Свідоцтво про державну реєстрацію
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021

Видається з грудня 2021 р.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (7) 2024**

The publication is posted
on the Herald's website at the link:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Frequency of publications 2 times a year.

EDITORIAL CONTACTS:

Address: 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro,
Ukraine, 49006
Communal Institution of Higher Education
«Dnipro Academy of Continuing Education»
of Dnipropetrovsk Regional Council»

Tel./Fax: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Website: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

A4 format

The original layout of the publication
was prepared by the Herald editorial office
70, Volodymyr Antonovych St.,
Dnipro, Ukraine, 49006
Tel./fax: (056) 732-48-48

Certificate of state registration
Series KV № 25052-14992R from 19.11.2021

Published since December 2021