



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

1/2025





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

1/2025



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 1 (8) 2025 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1>

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»
№ 1 (8) 2025**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1>

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»
№ 1 (8) 2025 рік**

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

Свідectво про державну реєстрацію,
Міністерство юстиції України,
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021,
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованого медіа,
Національна рада України з питань телебачення
і радіомовлення, рішення № 358, 15.02.2024
протокол № 6, ідентифікатор медіа: R30-02742
Видається з січня 2022 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 № 8 від 08.05.2025 р.

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»
№ 1 (8) 2025**

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

Certificate of state registration, Ministry of Justice
of Ukraine, Series KV No. 25052-14992R of 19.11.2021.
Registration of an entity in the field of print media,
National Council of Ukraine on Television and Radio
Broadcasting, decision No. 358, 15.02.2024,
protocol No. 6, media identifier: R30-02742
Published since January 2022.

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 Protocol № 8 from 08.05.2025

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

Теорія та історія публічного управління

Гиренко Лілія

Нематеріальна культурна спадщина як чинник регіонального розвитку та визнання національних традицій України

С. 6

Горішна Оксана

Окремі штрихи та тенденції розвитку гуманістичної парадигми освіти у контексті змін вектора управління

С. 20

Чумак Ігор

Особливості концептуального підходу до стратегічного планування в сфері національної безпеки: досвід Сполучених Штатів Америки

С. 30

Механізми публічного управління

Донченко Олександр, Сиченко Михайло

Механізми відкритості публічного управління в культурній сфері

С. 39

Рижинков Валерій

Маркетинг як механізм реформування вітчизняної системи публічного управління

С. 46

Публічна служба

Кулаков Василь

Розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану

С. 54

Куртєв Анатолій

Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану

С. 62

Міське самоврядування

Кучеренко Катерина

Публічно-управлінський вимір стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації

С. 71

Романенко Катерина, Романенко Михайло

Глокалізація і Good Governance: діалектичне осмислення відкритості в публічному секторі через освіту

С. 78

Публічне управління в галузі освіти

Вознюк Лідія

Вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти

С. 87

Добрянська Олена

Інституційний аудит як інструмент публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти

С. 96

Шабаєва Людмила, Яшина Олена

Державне регулювання позашкільної освіти: сучасні виклики та перспективи

С. 106

Contents

Theory and History of Public Administration

Hyrenko Lilia

Intangible Cultural Heritage as a Factor of Regional Development and the Recognition of Ukraine's National Traditions

P. 6

Horishna Oksana

Individual Strokes and Trends of Humanistic Development Education Paradigms in the Context of Changing the Management Vector

P. 20

Chumak Ihor

Peculiarities of the Conceptual Approach to Strategic Planning in the Sphere of National Security: Experience of the United States of America.

P. 30

Mechanisms of Public Administration

Donchenko Oleksandr, Sychenko Mykhailo

Mechanisms of Openness of Public Administration in the Cultural Sphere

P. 39

Ryzhynkov Valerii

Marketing as a Mechanism for Reforming the Domestic Public Administration System

P. 46

Public Service

Kulakov Vasyl

Development of Civil Servants' Competencies in the Field of Internal Security under Martial Law

P. 54

Kurtiev Anatolii

Organization of the Civil Service Staffing System under Martial Law

P. 62

Local Self-government

Kucherenko Kateryna

Public-administrative Dimension of Strategic Planning of Territorial Development in Conditions of Decentralization

P. 71

Romanenko Kateryna, Romanenko Mykhailo

Glocalisation and Good Governance: Dialectical Understanding of Openness in the Public Sector through Education

P. 78

Public Administration in the Field of Education

Voznyuk Lidiya

Influence of State Educational Policy on the Development and Management of Educational Institutions

P. 87

Dobrianska Olena

Institutional Audit as a Tool for Public Management of the Efficiency of General Secondary Education Institutions

P. 96

Shabaieva Liudmyla, Yashyna Olena,

State Regulation of Extracurricular Education: Modern Challenges and Prospects

P. 106

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

Нематеріальна культурна спадщина як чинник регіонального розвитку та визнання національних традицій України

INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE AS A FACTOR OF REGIONAL DEVELOPMENT
AND THE RECOGNITION OF UKRAINE'S NATIONAL TRADITIONS

ГИРЕНКО Лілія – голова ГО «ЖІНКИ плюс», акредитованої при ЮНЕСКО, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління, Дніпровський державний університет внутрішніх справ, пр. Науки, 26, м. Дніпро, 49005, Україна

HYRENKO Lilia – head of the NGO «WOMEN Plus» accredited by UNESCO, PhD of Public Administration, Associate Professor at the Department of Administrative and Legal Disciplines and Public Administration, Dnipro State University of Internal Affairs, 26, Nauky Avenue, Dnipro, 49005, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-1855-070X>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-1>

Анотація. У статті розкрито питання збереження та популяризації нематеріальної культурної спадщини України як ключового елементу культурної ідентичності нації та невід'ємної частини світової спадщини людства, що має бути збережена і передана наступним поколінням. Акцентовано на важливості усвідомлення нематеріальної спадщини як чинника, що формує не лише культурний ландшафт країни, але й сприяє зміцненню національної безпеки та соціальної згуртованості. Проведено аналіз чинного законодавства у сфері охорони нематеріальної культурної спадщини, зокрема нормативно-правових актів, які регламентують процес ідентифікації, збереження, популяризації та документування елементів, що мають особливу цінність для окремих громад і регіонів. Особливу увагу приділено практичному досвіду органів місцевого самоврядування, закладів культури та громадських організацій, які беруть активну участь у збереженні нематеріальної культурної спадщини через реалізацію проєктів, підготовку номінаційних дос'є для внесення елементів до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства та до Списку нематеріальної культурної спадщини, що потребує термінової охорони. Зазначено, що низка унікальних елементів, поширених у певних регіонах України, сьогодні перебувають під загрозою зникнення через урбанізацію, воєнні дії, зміну способу життя та недостатню поінформованість населення. У зв'язку з цим важливим завданням є не лише створення умов для їх збереження, а й активне інформування суспільства про ризики, популяризація нематеріальної культурної спадщини серед молоді та на міжнародному рівні. Підкреслено, що підтримка нематеріальної культурної спадщини повинна розглядатися як складова національної політики та гуманітарної безпеки, адже збереження культурної ідентичності є запорукою стабільного розвитку держави та її самобутності в глобалізованому світі.

Ключові слова: нематеріальна культурна спадщина, ЮНЕСКО, Петриківський розпис, Козацькі пісні Дніпропетровщини, Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини

Abstract. *The article discusses the issue of preserving and promoting the intangible cultural heritage of Ukraine as a key element of the cultural identity of the nation and an integral part of the world heritage of humanity, which must be preserved and passed on to future generations. The article emphasizes the importance of understanding intangible heritage as a factor that shapes not only the cultural landscape of the country, but also contributes to strengthening national security and social cohesion. The current legislation in the field of intangible cultural heritage protection is analyzed, in particular, regulatory legal acts that regulate the process of identification, preservation, promotion and documentation of elements that have special value for individual communities and regions. Particular attention is paid to the practical experience of local governments, cultural institutions and public organizations that actively participate in the preservation of intangible cultural heritage through the implementation of projects, preparation of nomination dossiers for inclusion of elements in the Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity and the List of Intangible Cultural Heritage in Need of Urgent Safeguarding. It is noted that a number of unique elements common in certain regions of Ukraine are currently under threat of extinction due to urbanization, military operations, changing lifestyles and insufficient awareness of the population. In this regard, an important task is not only to create conditions for their preservation, but also to actively inform society about the risks, popularize intangible cultural heritage among young people and at the international level. It is emphasized that support for intangible cultural heritage should be considered as a component of national policy and humanitarian security, because the preservation of cultural identity is the key to the stable development of the state and its identity in a globalized world.*

Key words: *intangible cultural heritage, UNESCO, Petrykivka painting, Cossack songs of the Dnipropetrovsk region, Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage.*

Вступ. У 2003 році на 32-й сесії Генеральної Конференції ЮНЕСКО прийнято Конвенцію про охорону нематеріальної культурної спадщини (Конвенція), Україна приєдналася до цього міжнародного документу у 2008 році. Першими елементами, включеними до Списків нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО від України у 2013 та 2016 роках стали «Петриківський декоративний розпис як феномен українського орнаментального народного мистецтва» та «Козацькі пісні Дніпропетровщини». За майже десять років представництво України у Списках нематеріальної культурної спадщини та Реєстрі належної практики охорони поповнилися ще п'ятьма елементами. При цьому в країні немає сучасної дієвої якісної державної програми щодо охорони нематеріальної культурної спадщини (НКС). Натомість досі чинною залишається така програма, термін дії якої завершився у 2008 році [15], і лише наприкінці 2023 року було затверджено оновлений Порядок ведення Національного переліку елементів НКС України [17] на заміну прийнятого у 2017 році [16].

Разом із тим збереження НКС України, особливо в сучасних умовах, є надзвичайно важливим і невідкладним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій площині питання охорони елементів НКС України є недостатньо опрацьованим та висвітленим. Більшість науковців, таких як Безносьок О., Гаврилюк А., Виставна А., Кудінова І., Пеняк П., Руснак В., Саковець О. Терзі С. та інші розглядають її як об'єкт туристичної принади регіонів. Тема державної політики у сфері НКС набула актуальності лише з 2023 року в роботах: Добровольської С., Казакова Г., Кульбако А, Нехай В., Турчан В. та інших.

Мета статті полягає у приверненні уваги суспільства до питання збереження культурної спадщини України та поширенні досвіду роботи місцевих органів влади і громадських

організацій по забезпеченню розвитку та підвищенню ролі НКС, супроводження номінаційних досьє для подання елементів НКС до Національного переліку та Списків НКС ЮНЕСКО.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація суспільства, що сприяє прискоренню економічного зростання та модернізації, водночас породжує проблеми й ризики в галузі культури, загрожуючи втратою культурної ідентичності. Саме на збереження національної культурної ідентичності направлені дії з охорони та популяризації НКС.

НКС стосується знань, навичок, говірок, обрядів, які підкреслюють креативність народу та передаються від одного покоління до наступного. Поширюючись через покоління та постійно відтворюючись, вона забезпечує людству відчуття ідентичності та безперервності. Культурна спадщина, на думку дослідників Котляр О., Маринів І., Трагнюк О., має не тільки об'єктивний вимір, вона особливо важлива для свого суб'єктивного виміру, з точки зору того, як вона сприймається окремими особами та суспільством як пов'язана з їхньою культурною ідентичністю та почуттям приналежності до суспільства. Саме внутрішній зв'язок між культурною спадщиною та культурною ідентичністю окремих осіб, груп і людства виправдовує національний і міжнародний захист і збереження культурної спадщини [11].

Отже, НКС будує мости між минулим, теперішнім і майбутнім. Вона створює безперервність і змінює структуру суспільства. Крім того, НКС може бути потужним інструментом для стимулювання економічного доходу безпосередньо громад (особливо через туризм), а також для покращення міжнародної презентаційності держави. При цьому, на нашу думку, фактор культурної ідентичності - важливіший і для окремих громад, і для держав в цілому, адже, крім забезпечення доступності до НКС, підвищення обізнаності щодо живої спадщини, яка знаходиться в процесі еволюції та збереження різноманітності людської родини, найактуальнішою є цінність, яку сьогоденне міжнародне право намагається захистити: гідність людини, яка вважає НКС невід'ємною частиною своєї особистості.

У 2023 році виповнилося 20 років від дня прийняття Конвенції, цьому передували Рекомендації про охорону традиційної культури й фольклору, прийняті на 25-й сесії Генеральної Конференції ЮНЕСКО у 1989 році, та Загальна Декларація про культурне розмаїття, прийнята на 31-й сесії Генеральної Конференції ЮНЕСКО у 2001 році. А підставою для прийняття Конвенції стали: важливе значення НКС як головного джерела культурного різноманіття й гарантії сталого розвитку; глибока взаємозалежність між НКС та матеріальною культурною й природною спадщиною; серйозні загрози погіршення, зникнення та руйнування НКС, зокрема через обмеженість ресурсів для охорони такої спадщини та кризи, пов'язані з військовими діями; загальне занепокоєння стосовно охорони НКС людства; необхідність поглиблювати усвідомлення, особливо серед молодих поколінь, важливості НКС та її охорони; роль НКС як чинника, що сприяє зближенню людей, обмінам та взаєморозумінню між ними [20].

Конвенцією визначено формування напрямів з охорони НКС на міжнародному рівні – Репрезентативного списку НКС людства, Спинку НКС, що потребує термінової охорони та Програм, проектів та заходів з охорони НКС.

У документі також наголошено, що кожна держава - учасниця Конвенції повинна визначити (за безпосередньої участі громад, спільнот, груп, зацікавлених осіб, відповідних неурядових організацій) й вживати необхідні заходи для забезпечення охорони НКС, наявної на її території, складати та регулярно оновлювати переліки НКС.

Для кожної держави співпраця з ЮНЕСКО у напрямку культури має велике значення; сприяє взаємодії між країнами та розвитку суспільства в цілому; стимулює обмін досвідом, знаннями,

техніками та традиціями; розширює міжкультурний діалог; відіграє вагомую роль у збереженні та популяризації культурного багатства націй.

Станом на лютий 2025 року підписантами Конвенції є 196 країн. В цілому ж на цей же час кількість елементів НКС у 150 країнах світу склала 788 елементів [4]. 81 елемент 44 країн світу включений до Списку, що потребує термінової охорони, 667 елементів з 146 країн – до Репрезентативного списку та 40 практик з 35 країн – до Реєстру належних практик з охорони.

Стан включення елементів до Списків НКС та найкращих програм, проектів і заходів до Реєстру належних практик з охорони від 2008 року дотепер наведений нами на рис. 1 за даними офіційного сайту ЮНЕСКО [6].

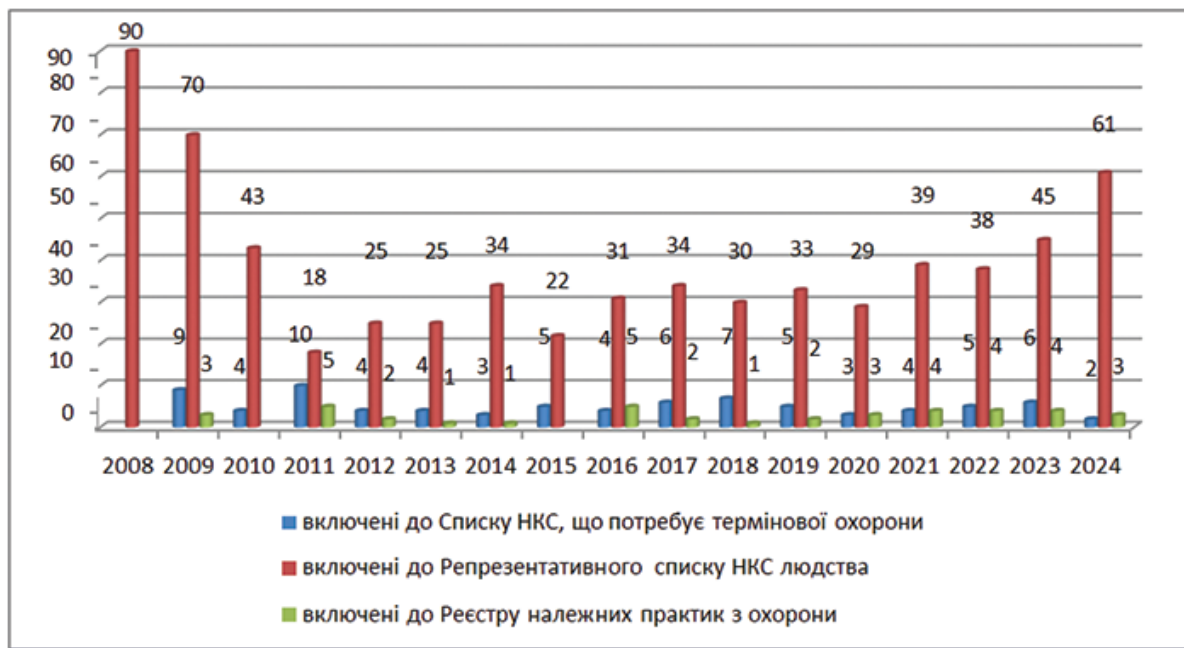


Рис. 1. Стан включення до Списків НКС та до Реєстру належних практик з охорони ЮНЕСКО

Україна є членом ЮНЕСКО з 12 травня 1954 року, тобто у 2024 році виповнилося 70 років від приєднання нашої країни до світової культурно-освітньої спільноти.

Генеральний директор ЮНЕСКО Одрі Азуле підтверджує, що згідно з Конвенцією «спадщина також може бути живою – ми можемо співати, писати, чути і торкатися її. Кожен несе в собі частину спадщини й захищає її» [5].

Конвенція, вважає Деміан В., «це перший документ, який на міжнародному рівні врегульовує важливі питання, пов'язані з НКС, яка є за своєю природою динамічною, постійно розвивається під впливом оточення та уособлює культурне розмаїття» [10, с. 79].

Визначення НКС наведено Конвенції та підтверджено Законом України «Про культуру» як звичаї, форми показу та вираження, знання, навички, що передаються від покоління до покоління, постійно відтворюються спільнотами і групами під впливом досвіду, оточення, взаємодії з природою, історії та формують у них почуття самотності та наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного розмаїття і творчості людини [19]. Важливим для практики нематеріальних форм культури, на думку Босик З., є той факт, що їх не можна штучно повернути до життя. Саме тому необхідний пошук «живих традицій», що виникли як творче новоутворення та підтримуються й передаються з покоління в покоління [9, с.36]. А носії НКС – не просто пасивні сховища знань і навичок. Вони зберігають традиції, практикують їх і передають наступним поколінням, популяризують не лише у своїх громадах, а й далеко за їх межами.

Таблиця 1. Критерії для включення до Списків НКС та відбору до Реєстру належних практик з охорони

Назва	Критерії
Список НКС, що потребує термінової охорони	Елемент є НКС, що визначено статтею 2 Конвенції.
	Існування елемента знаходиться під загрозою, незважаючи на зусилля зацікавлених громади, групи або, в певних випадках, осіб та держави-учасниці (держав-учасниць). Без термінової охорони елемент може зникнути.
	В державі розробляються заходи з охорони, що дозволяють громаді, групі або в певних випадках, окремим особам продовжувати практикувати та передавати даний елемент.
	Елемент номінований на включення при якомого ширшій участі зацікавлених громади, групи або, в певних випадках, окремих осіб, а також з їх вільної, попередньої та поінформованої згоди.
	Елемент включений у перелік НКС, який є на території (територіях) держави-учасниці (держав-учасниць), що подала заявку, як це визначено в статтях 11 та 12 Конвенції.
	У випадках надзвичайної терміновості, із зацікавленою державою-учасницею (державами-учасницями) проведені необхідні консультації щодо включення елемента згідно зі статтею 17.3 Конвенції
Репрезентативний список НКС людства	Елемент є НКС, що визначено статтею 2 Конвенції.
	Включення елемента сприятиме його упізнаваності, та розумінню значущості НКС, а також заохоченню до діалогу, відображаючи тим самим культурне різноманіття в усьому світі та свідчаючи про творчу діяльність людини.
	Розробляються заходи безпеки, які можуть забезпечити збереження та підвищення ролі елемента.
	Елемент номінований на включення за найширшої участі громади, групи або, в певних випадках, окремих осіб, за їх вільної, попередньої та поінформованої згоди.
	Елемент включений до переліку НКС, який є на території (територіях) держави-учасниці (держав-учасниць), що подає заявку, як це визначено в статтях 11 та 12 Конвенції.
Реєстр належних практик з охорони	Програма, проєкт або захід пов'язані з охороною, як це визначено в статті 2.3 Конвенції.
	Програма, проєкт або захід сприяють координації зусиль з охорони НКС на регіональному, субрегіональному та/або міжнародному рівнях.
	Програма, проєкт або захід відображають принципи та цілі Конвенції.
	Програма, проєкт або захід довели свою ефективність у сприянні забезпеченню життєздатності відповідної НКС.
	Програма, проєкт або захід реалізуються або були реалізовані за участю громади, групи або, у відповідних випадках, окремих осіб, з їхнього вільного, попереднього та поінформованого погодження.
	Програма, проєкт або захід можуть служити субрегіональною, регіональною або міжнародною моделлю, залежно від кожного випадку, реалізації заходів з охорони.
	Держава-учасниця (держави-учасниці), виконавчі органи, а також громада, група або, у відповідних випадках, окремі особи готові співпрацювати в поширенні прикладів кращих практик, якщо буде відібрано їх програму, проєкт або захід.
	Програма, проєкт або захід включають діяльність, результати якої можна оцінити.
	Програма, проєкт або захід, перш за все, є актуальними для задоволення конкретних потреб країн, що розвиваються.

Критерії відбору та порядок включення у Списки НКС і до Реєстру належних практик з охорони, чітко визначені в Оперативних Директивах щодо імплементації Конвенції, прийнятому Генеральною асамблеєю держав- учасниць Конвенції на її 2-й сесії у 2008 році (зі змінами) [3], наводимо у таблиці 1:

Зразок форми облікової картки об'єкта (елемента) НКС України та визначення таких об'єктів було затверджено у 2012 році [18], і лише у 2017 році затверджено Порядок ведення Національного переліку елементів НКС України [16], змінений у 2023 році. Порядок включення до переліку та внесення змін до нього, визначений Наказом Міністерства культури та інформаційної політики України № 449 [17], наведений на рис. 2.



Рис. 2. Порядок включення елементів НКС до Національного переліку та внесення змін до нього

Станом на 30 липня 2024 року Національний перелік елементів НКС складався з 103 елементів, напрями проявів яких представлено на рис. 3.



Рис. 3. Напрями проявів Національного переліку елементів НКС

Як бачимо, найбільшу кількість напрямів складають традиційні ремесла. З яких майже 12 відсотків – різні види творчості: розписи й орнаменти, 36 відсотків – традиції приготування національних страв, а майже половину представляють різні промисли, як показано на рис 4.

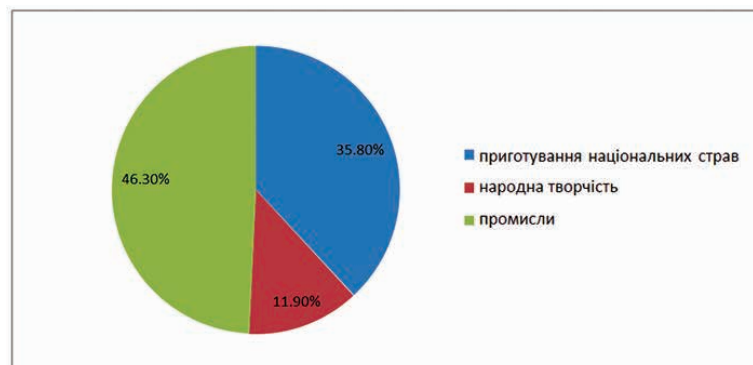


Рис. 4. Розподіл напрямку «Традиційні ремесла» Національного переліку елементів НКС

Вітчизняні науковці по-різному оцінюють роль НКС для України. Аксьонова Н. вважає, що у майбутньому НКС може стати не лише основою для просування туристичної привабливості, а й стати засобом виживання і стратегій просування себе в глобалізованому світі [7, с.68]. Разом із тим, на думку Поколодної М., Рябева А та Віннікової К, туризм сприяє не лише збереженню та популяризації НКС, але й розвитку місцевого економічного потенціалу та міжкультурному взаєморозумінню [14, с.191]. Окремі громади, наголошує Харковенко В., вже починають розуміти: якщо у них відсутні фабрики й заводи, але є ремесла чи унікальні нематеріальні ресурси, – вони можуть розвиватися [22].

Перші українські елементи, що включені до Списку НКС ЮНЕСКО, представляють саме Дніпропетровську область. Оскільки маємо безпосереднє відношення до роботи по включенню цих елементів одразу до двох списків ЮНЕСКО, спираючись на інформацію, розміщену на офіційному сайті громадської організації «Жінки плюс» [13], коротко зупинимось на основних заходах, що передували включенню елементів Дніпропетровської області «Петриківський декоративний розпис як феномен українського орнаментального народного мистецтва» та «Козацькі пісні Дніпропетровщини» до Списків НКС ЮНЕСКО.

Робота з підвищення обізнаності щодо першого з елементів розпочалася у 2008 році із започаткування Петриківською громадою спільно з Дніпропетровською обласною радою щорічного обласного фестивалю

«Петриківський дивоцвіт». Усвідомлення значної цінності Петриківського розпису зумовило масштабне обговорення охоронних заходів в громаді, області, серед обласних та національних громадських організацій і спілок, науковців, культурологів, освітян та організацію роботи культурних просторів для представлення елементу й залучення вітчизняних і міжнародних

експертів для виконання консультативних функцій. Протягом трьох років – з 2011 по 2013 – тривали численні презентації розпису, в тому числі у посольствах держав - членів ЮНЕСКО, на всеукраїнських та міжнародних заходах. Задля підвищення ролі елементу стало актуальним питання його подання для включення до Переліку об'єктів (елементів) НКС України (як «Петриківський розпис – українське декоративно-орнаментальне малярство XIX – XXI ст.»), подальшого включення до Репрезентативного списку НКС людства.

Після вжиття відповідних заходів, виконання процедур встановлених в Оперативних Директивах щодо імплементації Конвенції, завдяки підтримці представників держав - членів Міжурядового комітету з охорони НКС, 5 грудня 2013 року згаданим Міжурядовим комітетом прийнято рішення 8.COM 8.29 щодо включення «Петриківського декоративного розпису як феномену українського орнаментального народного мистецтва» до Репрезентативного списку НКС людства, де акцентовано увагу на залучення практиків розпису, освітянських, дослідницьких та адміністративних організацій регіону до процесів по збереженню, як тих, що проведено, так і запланованих в майбутньому. Також зазначено, що «включення Петриківського декоративного розпису до Репрезентативного списку може сприяти більшій упізнаваності НКС через сприяння діалогу між практиками традиційних ремесел на національному та міжнародному рівнях» [1].

За оцінкою дослідників Безуглої Л., Ігнат'євої С. та Цюп'як І., «Петриківський розпис як вид декоративного мистецтва галузі, що охоплює творчість художників-професіоналів, народних майстрів і майстрів художнього промислу, є найчутливішою, найдинамічнішою стосовно нових тенденцій часу. Цей тип мистецької комунікації тісно пов'язаний з життям суспільства, його економікою, смаками та вподобаннями. Феномен Петриківського розпису незмінно забезпечує безперервність традицій української культури» [8, с. 9].

Вже за 2 місяці після виведення Петриківського розпису на світовий рівень (31 січня 2014 року) Дніпропетровська обласна рада затвердила першу в Україні Програму збереження та розвитку об'єктів культурної та природної спадщини, розташованих на території Дніпропетровської області, на 2014 – 2019 роки [21], яка була розроблена за безпосередньої участі громадської організації «ЖІНКИ плюс».

Основною метою Програми були визначені розвиток, збереження та забезпечення життєздатності та цілісності об'єктів культурної та природної спадщини, розташованих на території регіону. Написання Програми ґрунтувалося на положеннях Конвенції з урахуванням вітчизняного законодавства; фахівці, які її готували, не мали жодного зразка створення документа на території України.

Включенню «Козацьких пісень Дніпропетровщини» до Списку НКС, що потребує термінової охорони, передувала велика робота із дослідження історії і проблематики козацьких пісень: проведення фольклорних експедицій з аудіо- та відеофіксаціями; оцифрування старих аудіозаписів; консультації з істориками, музикознавцями, фольклористами щодо відповідності елементу поняттю НКС, визначеному в офіційних джерелах; створення офіційного сайту «Козацькі пісні Дніпропетровщини», узагальнення орієнтовного переліку колективів, які є носіями елементу та можуть бути джерелом для навчання козацьким пісням; започаткування фестивалю «Козацькі пісні Дніпропетровщини». Відбулося найширше залучення експертів з музикознавства, науковців Дніпропетровського національного університету ім. О. Гончара, Дніпровської академії музики, ГО «Всеукраїнська асоціація молодих дослідників фольклору».

29 листопада 2016 року на 11 сесії Міжурядового комітету з охорони НКС прийнято рішення 11.COM 10.A.5 [2] стосовно включення «Козацьких пісень Дніпропетровщини» до Списку НКС,

що потребує термінової охорони. В рішенні зазначено, що на території Дніпропетровщини в громадах співають Козацькі пісні у трьох різних гуртах: «Криниця», «Богуславочка» та «Першоцвіт» та становлять важливий елемент НКС цієї території. Це традиція передається в сім'ях, від більш досвідчених до молодших. Маємо наголосити, що безперервність цієї традиції зараз під загрозою через старіння носіїв елемента та нестачу інших джерел знань для нових поколінь.

Міжурядовий комітет з охорони НКС окремо звертає увагу на важливість збалансованої участі як молодих дослідників фольклору, так і носіїв у процесах з охорони, що вказані у номінації.

Представництво України у Списках НКС та Реєстрі належних практик з охорони ЮНЕСКО станом на 1 січня 2025 року наведено нами у таблиці 2.

Таблиця 2. Представництво України у Списках НКС та Реєстрі належних практик з охорони ЮНЕСКО

Дата ключення елемента	Назва елемента	Регіон поширення елемента
Репрезентативний список НКС людства		
2013	«Петриківський декоративний живопис як феномен українського орнаментального народного мистецтва»	Дніпропетровська область
2019	«Традицію Косівської мальованої кераміки»	Івано-Франківська область
2021	«Орнек — кримськотатарський орнамент та знання про нього»	Автономна Республіка Крим
2024	«Писанка: українська традиція і мистецтво оздоблення яєць»	Україна-Естонія
Список НКС, що потребує термінової охорони		
2016	«Козацькі пісні» – явище виконання степових пісенних творів (українських козацьких пісень) у Дніпропетровській області»	Дніпропетровська область
2022	«Культура приготування українського борщу»	Україна
Реєстр належних практик з охорони		
2024	«Програма з охорони кобзарсько-лірницької традиції».	Україна

За словами Міністра культури та стратегічних комунікацій України Точицький М., культура є невіддільною частиною політики безпеки України, а культурна ідентичність дорівнює безпеці держави. Тому ключовими напрямками внутрішнього плану міністерства є: захист культурної спадщини, стійкість сфери культури та згуртованість суспільства, а також голос української культури у світі [12].

Як зазначив науковець Фальковський А., «у світі, де границі стираються, а інформація швидко поширюється, збереження НКС набуває особливої ваги. Правова регламентація внесення об'єктів до Списку НКС ЮНЕСКО є гарантом того, що цінні культурні аспекти залишаться невід'ємною частиною нашої спільної спадщини, що збережеться для майбутніх поколінь» [23, с. 154].

Натомість станом на сьогодні Дніпропетровщина не має Регіонального Переліку НКС, хоча область, на наше переконання, має величезний культурний потенціал.

Висновки. Безумовно, збереження та популяризація НКС є важливим чинником туристичної привабливості регіонів і України в цілому. Але, на наше переконання, перш за все увага державної та регіональних влад має бути спрямована на інтеграцію проявів НКС в сучасні реалії, забезпечення рівного доступу до знань та підвищення обізнаності про елементи. Саме це є важливим кроком на шляху збереження національної ідентичності українського народу.

Зважаючи на вище викладене та ураховуючи той факт, що наукова розробка теми є недостатньою, вважаємо за необхідне звернути увагу наукової та культурної спільноти України на необхідність:

- детального вивчення питання виявлення, охорони, збереження національної НКС,
- розроблення якісної довгострокової комплексної державної програми з охорони НКС України та залучення до цієї роботи наукових, культурних спільнот та громадських організацій, що працюють за згаданим напрямком.

Список використаних джерел

1. Decision of the Intergovernmental Committee: 8.COM 8.29. URL: <https://ich.unesco.org/en/decisions/8.COM/8.29> (Дата звернення: 24.11.2024)
2. Decision of the Intergovernmental Committee: 11.COM 10.A.5. URL: <https://ich.unesco.org/en/decisions/11.COM/10.A.5> (Дата звернення: 26.11.2024)
3. Operational Directives for the Implementation of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. Adopted by the General Assembly of the States Parties to the Convention at its second session (UNESCO Headquarters, Paris, 16 to 19 June 2008. URL: https://ich.unesco.org/doc/src/ICH-Operational_Directives-7.GA-PDF-EN.pdf#p170 (Дата звернення: 28.11.2024)
4. UNESCO Adds 63 New Elements to the Intangible Cultural Heritage Lists. URL: <https://www.eaff.eu/en/news/2024-12-09-unesco-adds-63-new-elements-to-the-intangible-cultural-heritage-lists> (Дата звернення: 28.11.2024)
5. UNESCO celebrates 20 Years of Living Heritage, adding 55 new inscriptions to its list. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-celebrates-20-years-living-heritage-adding-55-new-inscriptions-its-list?hub=701> (Дата звернення: 28.11.2024)
6. Purpose of the Lists of Intangible Cultural Heritage and of the Register of Good Safeguarding Practices. URL: <https://ich.unesco.org/en/purpose-of-the-lists-00807#list-of-intangible-cultural-heritage-in-need-of-urgent-safeguarding> (Дата звернення: 28.11.2024)
7. Аксьонова Н.В. Потенціал нематеріальної культурної спадщини в умовах глобалізації: стан і перспективи. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 48. С. 62 – 72.
8. Безугла Л.С., Ігнатєва С.Є., Цюп'як І.К. Петриківський розпис як форма мистецької комунікації в українському мовно-культурному просторі. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Серія: Філологія. Журналістика. 2024. Том 35 (74) № 2. С. 6 – 10.
9. Босик З.О. Нематеріальна культурна спадщина України в контексті суспільного розвитку та культурної політики держави. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2015. № 2. С. 35-39.
10. Деміан В. Нематеріальна культурна спадщина у національному та міжнародному законодавстві. *Культурологічна думка*. Збірник наукових праць. 2024. Том 25 № 1. С. 79 – 88.
11. Котляр О. І., Маринів І. І., Трагнюк О. Я. Співробітництво держав - членів Європейського Союзу сфері охорони культурних цінностей: становлення та розвиток. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету*. Том 3, № 75. 2023. С. 179-184.

12. Культура як основа національної стійкості: стратегія збереження та розвитку. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. 04 грудня 2024. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kultura-yak-osnova-naczionalnoyi-stijkosti-strategiya-zberezhennya-ta-rozvytku/> (дата звернення 04. 12. 2024).
13. Культурна спадщина Дніпропетровщини. Громадська організація «Жінки плюс». URL: <https://womenplus.com.ua/wpcontent/uploads/2021/07/208x142-spadshina-22-04-21.pdf> (дата звернення 04. 12. 2024).
14. Поколюдна М.М., Рябев А.А., Віннікова К.Ю. Методика дослідження та пропозиції використання елементів нематеріальної культурної спадщини України для цілей туризму. *Бізнесінформ* № 1 2024. С. 187 – 193.
15. Про затвердження Державної програми охорони та збереження нематеріальної культурної спадщини на 2004-2008 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2004 року № 1732. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1732-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення 04. 12. 2024).
16. Про затвердження Порядку ведення Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України: Наказ Міністерства культури України від 11 грудня 2017 №1319 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0020-18#Text> (дата звернення 06.12. 2024).
17. Про затвердження Порядку ведення Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України: Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 25 серпня 2023 року № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-23#Text> (дата звернення 06. 12. 2024).
18. Про затвердження примірного зразка форми облікової картки об'єкта (елемента) нематеріальної культурної спадщини України та визначення об'єктів нематеріальної культурної спадщини України: Наказ Міністерства культури України від 14 грудня 2012 року № 1521. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1521734-12#Text>
19. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення 06. 12. 2024).
20. Про приєднання України до Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини: Закон України від 6 березня 2008 року № 132-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text (дата звернення 28. 11. 2024).
21. Про Програму збереження та розвитку об'єктів культурної і природної спадщини, розташованих на території Дніпропетровської області, на 2014 – 2019 роки: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 31 січня 2014 року № 524-25/VI. URL: <http://212.3.96.115/decisions/41/1032> (дата звернення 04. 12. 2024).
22. Харковенко Р.В. Нематеріальна культурна спадщина – ресурс розвитку об'єднаних громад та малих міст України. *Вісник УЦКД*. Розділ 4. 21 грудня 2021. URL: <https://uccs.org.ua/arkhiv-novyn/nematerialna-kulturna-spadshchyna-resurs-rozvytku-ob-iednanykh-terytorialnykh-hromad-ta-malykh-mist-ukrainy/>
23. Фальковський А.О. Правова регламентація внесення об'єктів до Списку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. The 33th International scientific and practical conference «Modern scientific technologies and solutions of scientists to create the latest ideas» (August 22-25, 2023) London, Great Britain. International Science Group. 2023. 305 p С. 151 – 154. DOI – 10.46299/ISG.2023.1.33 (дата звернення 04. 12. 2024).

References

1. Decision of the Intergovernmental Committee: 8.COM 8.29. URL: <https://ich.unesco.org/en/decisions/8.COM/8.29> (accessed 24 November 2024)
2. Decision of the Intergovernmental Committee: 11.COM 10.A.5. URL: <https://ich.unesco.org/en/decisions/11.COM/10.A.5> (accessed 24 November 2024)
3. Operational Directives for the Implementation of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. Adopted by the General Assembly of the States Parties to the Convention at its second session (UNESCO Headquarters, Paris, 16 to 19 June 2008. URL: https://ich.unesco.org/doc/src/ICH-Operational_Directives-7.GA-PDF-EN.pdf#p170 (accessed 28 November 2024)
4. UNESCO Adds 63 New Elements to the Intangible Cultural Heritage Lists. URL: <https://www.eaff.eu/en/news/2024-12-09-unesco-adds-63-new-elements-to-the-intangible-cultural-heritage-lists> (accessed 28 November 2024)
5. UNESCO celebrates 20 Years of Living Heritage, adding 55 new inscriptions to its list. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-celebrates-20-years-living-heritage-adding-55-new-inscriptions-its-list?hub=701> (accessed 28 November 2024)
6. Purpose of the Lists of Intangible Cultural Heritage and of the Register of Good Safeguarding Practices. URL: <https://ich.unesco.org/en/purpose-of-the-lists-00807#list-of-intangible-cultural-heritage-in-need-of-urgent-safeguarding> (accessed 28 November 2024)
7. Aksonova, N.V. (2019) Potentsial nematerialnoi kulturnoi spadshchyny v umovakh hlobalizatsii: stan i perspektyvy. [The potential of intangible cultural heritage in the conditions of globalization: state and prospects]. *Heohrafiia ta turyzm*. Vyp. 48, 62 – 72. URL: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2019> [in Ukrainian]
8. Bezuhla, L.S. Ihnatieva, S.Ie. Tsiupiak, I.K. Petrykivskyi rozpys yak forma mystetskoï komunikatsii v ukrainskomu movno-kulturnomu prostori. [Petrykiv painting as a form of artistic communication in the Ukrainian linguistic and cultural space.] *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu im. V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka*. 2024. Tom 35 (74) № 2. S. 6 -9. DOI <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.2.1/02> [in Ukrainian].
9. Bosyk, Z.O. (2015) Nematerialna kulturna spadshchyna Ukrainy v konteksti suspilnoho rozvytku ta kulturnoi polityky derzhavy. [Intangible cultural heritage of Ukraine in the context of social development and cultural policy of the state]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadrov kultury i mystetstv*. 2, 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdakkm_2015_2_10 [in Ukrainian].
10. Demian, V. (2024). Nematerialna kulturna spadshchyna u natsionalnomu ta mizhnarodnomu zakonodavstvi. [Intangible cultural heritage in national and international legislation]. *Kulturolohichna dumka. Zbirnyk naukovykh prats*. 25 № 1, 79 – 88. DOI: <https://doi.org/10.37627/2311-9489-25-2024-1.79-88> [in Ukrainian].
11. Kotliar, O. I. Maryniv, I. I. Trahniuk, O. Ya. (2023). Spivrobitnytstvo derzhavchleniv Yevropeiskoho Soiuzu sferi okhorony kulturnykh tsinnosti: stanovlennia ta rozvytok [Cooperation of the member states of the European Union in the field of protection of cultural values: formation and development]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 3, 75. 179- 184. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.29> [in Ukrainian].
12. Kultura yak osnova natsionalnoi stiikosti: stratehiia zberezhennia ta rozvytku. [Culture as the basis of national stability: a strategy for preservation and development] Ministerstvo kultury ta stratehichnykh komunikatsii Ukrainy. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/kultura-yak-osnova-naczionalnoyi-stiikosti-strategiya-zberezhennia-ta-rozvytku/> (accessed 04 December 2024).

13. Kulturna spadshchyna Dnipropetrovshchyny. [Cultural heritage of Dnipropetrovsk region] Hromadska orhanizatsiia «Zhinky plus». URL: https://womenplus.com.ua/wpcontent/uploads/2021/07/208_x142-spadshina-22-04-21.pdf (accessed 04 December 2024).

14. Pokolodna, M.M. Riabiev, A.A. Vinnikova, K.Iu. (2024). Metodyka doslidzhennia ta propozyitsii vykorystannia elementiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy dla tsilei turyzmu. [Methodology of research and proposals for the use of elements of the intangible cultural heritage of Ukraine for the purposes of tourism]. Biznesinform. 1, 187 – 193. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-187-193> [in Ukrainian].

15. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy okhorony ta zberezhennia nematerialnoi kulturnoi spadshchyny na 2004-2008 roky [On the approval of the State Program for the Protection and Preservation of Intangible Cultural Heritage for 2004-2008]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 hrudnia 2004 roku № 1732. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1732-2004-%D0%BF#Text> (accessed 04 December 2024).

16. Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia Natsionalnoho pereliku elementiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy [On the approval of the Procedure for maintaining the National List of Elements of the Intangible Cultural Heritage of Ukraine]: Nakaz Ministerstva kultury Ukrainy vid 11 hrudnia 2017 № 1319. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0020-18#Text> (accessed 06 December 2024).

17. Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia Natsionalnoho pereliku elementiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy [On the approval of the Procedure for maintaining the National List of Elements of the Intangible Cultural Heritage of Ukraine]: Nakaz Ministerstva kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy vid 25 serpnia 2023 roku № 449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1718-23#Text> (accessed 06 December 2024).

18. Pro zatverdzhennia prymirnoho zrazka formy oblikovoi kartky obiektu (elementa) nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy ta vyznachennia ob'ektiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy [On the approval of the sample form of the registration card of the object (element) of the intangible cultural heritage of Ukraine and the definition of the objects of the intangible cultural heritage of Ukraine]: Nakaz Ministerstva kultury Ukrainy vid 14 hrudnia 2012 roku № 1521. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1521734-12#Text> (accessed 08 December 2024).

19. Pro kulturu [About culture]: Zakon Ukrainy vid 14 hrudnia 2010 roku № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (accessed 06 December 2024).

20. Pro pryiednannia Ukrainy do Konventsii pro okhoronu nematerialnoi kulturnoi spadshchyny [On Ukraine's accession to the Convention on the Protection of Intangible Cultural Heritage]: Zakon Ukrainy vid 6 bereznia 2008 roku № 132-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text (accessed 28 November 2024).

21. Pro Prohramu zberezhennia ta rozvytku ob'ektiv kulturnoi i pryrodnoi spadshchyny, roztashovanykh na terytorii Dnipropetrovskoi oblasti, na 2014 – 2019 roky [About the Program for the preservation and development of objects of cultural and natural heritage located in the territory of the Dnipropetrovsk region, for 2014-2019]: Rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady vid 31 sichnia 2014 roku № 524-25/VI. URL: <http://212.3.96.115/decisions/41/1032> (accessed 04 December 2024).

22. Kharkovenko, R.V. (2021). Nematerialna kulturna spadshchyna – resurs rozvytku obiednanykh hromad ta malykh mist Ukrainy [Intangible cultural heritage is a resource for the development of united communities and small towns of Ukraine]. Visnyk UTsKD. Rozdil 4. 21 hrudnia 2021. URL: <https://uccs.org.ua/arkhiv-novyn/nematerialna-kulturna-spadshchyna-resurs-rozvytku-obiednanykh-terytorialnykh-hromad-ta-malykh-mist-ukrainy/> [in Ukrainian].

23. Falkovskyi, A.O. (2023). Pravova rehlamentatsiia vnesennia obiektiv do Spysku nematerialnoi kulturnoi spadshchyny YuNESKO [Legal regulation of inclusion of objects in the List of Intangible Cultural Heritage of UNESCO]. The 33th International scientific and practical conference «Modern scientific technologies and solutions of scientists to create the latest ideas» (August 22-25, 2023) London, Great Britain. International Science Group. 305 p. DOI – 10.46299/ISG.2023.1.33 (accessed 04 December 2024).

УДК 37.013.74: 37.01

Окремі штрихи та тенденції розвитку гуманістичної парадигми освіти у контексті змін вектора управління

INDIVIDUAL STROKES AND TRENDS OF HUMANISTIC DEVELOPMENT EDUCATION PARADIGMS IN THE CONTEXT OF CHANGING THE MANAGEMENT VECTOR

ГОРІШНА Оксана – доктор філософії, старший викладач кафедри інформаційної діяльності та соціальних наук, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

HORISHNA Oksana – PhD in Pedagogy, Senior Lecturer, Department of Information Activities and Social Sciences, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, 56, st. Ruska, Ternopil, 46001, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3127-1316>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-2>

Анотація. Стаття присвячена аналізу наукових здобутків щодо розвитку гуманістичної парадигми освіти, дослідженню нових тенденцій і штрихів у її розвитку в сучасних умовах. Зокрема, коротко прослідковано генезис становлення гуманістичної парадигми освіти. Наголошено на актуальності досліджуваної проблеми, яка стає критично важливою, оскільки сьогодні як ніколи в пріоритеті людиноцентристський підхід та потреба у формуванні демократичних цінностей у здобувачів освіти. Аналіз наукових здобутків демонструє велику увагу науковців до обґрунтування структури та змісту гуманістичної парадигми освіти. Розглянуто сутність терміну «парадигма» з точки зору різних наук, що підтверджує різні погляди науковців на характеристики парадигми та її класифікації. Метою статті є розгляд тенденцій та окремих характерних штрихів гуманістичної парадигми освіти, виокремлення її впливу на розвиток особистості здобувача освіти, дослідження переваг і пересторог гуманістичної парадигми на сучасному етапі. Розглянуто такі тенденції розвитку гуманістичної парадигми, які впливають на зміст та якість освітнього процесу у закладі вищої освіти: пріоритети гуманістичної освітньої політики; відображення реформ у посиленні гуманістичного аспекту освіти у нормативно-правовій базі освіти; розширення прав і обов'язків споживачів освітніх послуг як характеристика гуманістичної парадигми освіти, використання ідей постмодерністської педагогіки у освітньому процесі; посилення соціальної відповідальності суб'єктів управління; окреслення гуманістичного вектору управління; цифровізація освітнього простору закладу вищої освіти. Виділено переваги і перестороги розвитку гуманістичної парадигми освіти у контексті таких її особливих характеристик: рефлексивний підхід, людиноцентричний підхід, компетентнісний підхід, суб'єктно-суб'єктна взаємодія в освітньому та управлінському процесах, аксіологічний контекст освітнього процесу, академічна свобода здобувачів освіти на викладачів, академічна доброчесність, підтримка управлінської етики, інтеграція емоційного і когнітивного компонента в освітньому процесі, переорієнтація світогляду особистості здобувача освіти на гуманістичні цінності, спрямованість виховних систем на формування рис гуманності особистості здобувача освіти, розвивальне гуманне середовище,

акцент на самоосвіті та саморозвитку особистості. Перспективами подальших розвідок можуть бути дослідження впливу гуманістичної парадигми на систему виховання особистості здобувача освіти та розробка критеріїв оцінки такого впливу.

Ключові слова: заклад вищої освіти, освітній процес, парадигма, гуманістична парадигма освіти, тенденції, штрихи розвитку.

Abstract. The article is devoted to the analysis of scientific achievements on the development of the humanistic paradigm of education, the study of new trends and touches in its development in modern conditions. In particular, the genesis of the formation of the humanistic paradigm of education is briefly traced. The urgency of the problem under study, which becomes critical, is emphasized, since today, as ever, the priority of a human -centrist approach and the need to form democratic values in education applicants. The analysis of scientific achievements demonstrates great attention to scientists to substantiate the structure and content of the humanistic paradigm of education. The essence of the term «paradigm» is considered in terms of different sciences, which confirms different views of scientists on the characteristics of the paradigm and its classification. The purpose of the article is to consider the tendencies and individual characteristic strokes of the humanistic paradigm of education, to distinguish its influence on the development of the personality of education, the study of advantages, and the warning of the humanistic paradigm at the present stage. The following trends in the development of a humanistic paradigm that influence the content and quality of the educational process in the higher education institution are considered: priorities of humanistic educational policy; reflection of reforms in strengthening the humanistic aspect of education in the normative legal bases of education; expanding the rights and responsibilities of consumers of educational services as a characteristic of the humanistic paradigm of education, the use of ideas of postmodern pedagogy in the educational process; strengthening of social responsibility of management entities; outline the humanistic management vector; digitalization of the educational space of a higher education institution. The advantages and warnings of the development of the humanistic paradigm of education are highlighted in the context of its special characteristics: reflexive approach, human-centric approach, competent approach, subjective-subjective interaction in educational and management processes, axiological context of educational process, academic education, academic freedom, academic freedom of education, academic freedom of education. Integration of the emotional and cognitive component in the educational process, reorientation of the outlook of the personality of the applicant's personality to humanistic values, orientation of educational systems on the formation of traits of humanity personality of education, developmental humane environment, emphasis on self-education and self-development of personality. The prospects of further exploration may be the study of the impact of the humanistic paradigm on the system of education of the personality of the applicant of education and the development of criteria for evaluating such influence.

Key words: higher education institution, educational process, paradigm, humanistic paradigm of education, trends, strokes of development.

Вступ. Ретроспективний аналіз досліджуваної проблеми показує, що еволюція парадигм освіти України трансформується через зміну історичних епох розвитку країни. Наприклад, одним з перших реформаторів освіти був послідовник гуманістичних поглядів Костянтин Василь Острозький, який спробував сформулювати ідею національного виховання через вивчення класичних дисциплін. Тому можна стверджувати, що це був початок становлення гуманістичної парадигми освіти. Освітня парадигма України до 1917 року відображала вплив Австро-

Угорської імперії на тернах Східної Галичини, Північної Буковини і Закарпаття. Вона мала частково релігійне спрямування, тобто парадигма освіти носила езотеричний характер і була доступна для окремої верстви населення, а у той час освіта Наддніпрянської України, зазнала значної русифікації. У період проголошення Української Народної Республіки відбулася одна із перших спроб надати автономію освіти та популяризувати національну ідентичність через культурно-просвітницьку діяльність. Можна стверджувати, що саме в цей час почали формуватися гуманістична парадигма на теренах України. В епоху Радянського Союзу, на основі залученості робітників і селян, створювалися школи для дорослих з метою подолання неписьменності. Однак, великим гальмом для розвитку гуманістичної парадигми освіти була пропаганда комуністичної ідеології. У той час спостерігалася підтримка технічної і природничої освіти та професійно-робітничої підготовки фахівців [8]. Після здобуття незалежності України, з метою адаптації до європейського простору, парадигма освіти все більше вбирала в себе ідеї гуманізму, серед яких: свобода напрямів розвитку особистості, пробивались паростки автономії регіональної освіти, активно почали враховуватись запити споживачів освіти на впровадження інновацій в освіті. Підтвердженням цього стали перші спроби поглиблення гуманізації освіти через оновлення нормативно-правової бази освіти, освітніх програм та впровадження нових предметних курсів.

Нове тисячоліття визначається потоком безкінечних реформ та перетворень, що дало змогу інтегрувати вітчизняну систему освіти у міжнародний простір. Зокрема, розвиток гуманістичної парадигми освіти посилюється через долучення закладів вищої освіти до Болонського процесу (2005р.), компетентнісного міждисциплінарного підходу та демократичних принципів. Відтак, вітчизняна система освіти поступово наближається до загальноприйнятих європейських стандартів. Початок 20-х років XXI століття характеризується тенденцією до розвитку інформаційного суспільства, інтеграцію штучного інтелекту, впровадження нових форм навчання, що призвело до розвитку нової парадигми освіти 4.0, яка змінює традиційні освітні процеси і посилює увагу до проблеми гуманізації освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні наша країна переживає надскладний етап свого історичного розвитку в умовах військової агресії, екологічних криз, соціально-економічних проблем. Така ситуація безумовно впливає на освіту. Щодня читаємо про прояви жорстокості, негативні новини, страх, знецінення життя як великого дару природи. Тому перед освітою постає проблема дослідження гуманістичної парадигми освіти, яка зосереджується на аспектах базових принципах гармонійного розвитку особистості із дотриманням гуманітарного права, визнання людської гідності та власної унікальності. Дослідження концептуальних аспектів гуманістичної парадигми має стати фундаментальною основою у формуванні нового типу суспільства, в якому будуть навчатись і розвивати молоді люди, здатні до єдності заради державних ідей свободи і незалежності швидкої адаптації у мінливому середовищі із збереженням людських чеснот. Зараз сучасна парадигма вкотре потребує досліджень параметричних характеристик гуманістичної парадигми освіти, адже у контексті воєнного стану, невизначеності та нестабільності освіта залишається фундаментальним інструментом розвитку особистості, а її гуманістична спрямованість надає можливість кожній людині реалізувати свій особистий, творчий і науковий потенціал. З огляду на це, актуальність досліджуваної проблеми зумовлена необхідністю формуванню демократичних цінностей у здобувачів освіти та дотримання людиноцентричних принципів в освітньому процесі, а дотримання загальноєвропейських норм та традицій стануть критично важливими і в повоєнний період життя суспільства, і під час відновлення країни.

Проблема аналізу сутнісних характеристик парадигм, як інструменту розуміння напрямів розвитку системи освіти, стала предметом дослідження багатьох вчених. Варто відзначити, що поняття «парадигма» розглядається з точки зору різних наук. Філософський аспект цього поняття, зокрема гносіологічні дискусії щодо набору правил буття та способи пізнання світу, розвивається у наукових працях В. Андрущенко, В. Беха, В. Кременя, В. Лутая, В. Лугового, В. Огнев'юка, А. Фурмана. Поняття парадигма довідниковій літературі пояснюється як «сукупність переконань, цінностей, технічних засобів та виступає зразком для розв'язання завдань наукового дослідження» [10, с. 177]; «сукупність фундаментальних елементів, що утворюють єдине правило, яке визначається у науці чи суспільстві впродовж певного часу» (О. Коппель) [9]. Достатньо глибоко пояснюють це поняття вчені С. Бирик, О. Коппель, В. Лук'янець, М. Опольська та ін.

Соціальний аспект поняття парадигма виділяє О. Гулай, В. Адаменко, Є. Хриков. Освітній ракурс парадигми знайшов своє відображення в аналітичних дослідженнях І. Зязюна, А. Крисоватого, О. Вознюка, Н. Батечка, О. Касьянова, Г. Лисенко, С. Волкова, В. Мокляк, С. Тарелко, О. Попова.

Окрім цього, сучасні науковці пропонують вирізняти такі парадигми як: аксіологічна (Т. Калюжна); неосферна (В. Бех, М. Лещенко, О. Овчарук, Л. Тимчук, В. Рибалка); інноваційна (О. Чумак, М. Лисенко, І. Гавриш); глобальна (В. Огнев'юк, Т. Кошманова); міждисциплінарна (Л. Тарасова); рефлексивна (В. Кушнір); гуманістична (О. Вознюк); гуманітарна (П. Саух); гендерна (Т. Дороніна); парадигма суспільства знань (Г. Лещук, О. Сорока); освіта 4.0 (В. Биков), інтегральна (С. Єрмакова), провідницька (В. Крижко) тощо. Розглядаючи сучасну освіту у соціальному ракурсі, Г. Лещук та О. Сорока передбачають розвиток нових парадигм: проектування, моделювання, екологічного управління, які є найбільш затребуваними в інформаційному середовищі [5, с. 161-162].

Оскільки на тренах України з років встановлення незалежності сформована гуманістична парадигма освіти, її дослідженням займається ціла плеяда українських науковців, серед яких: Н. Ашиток, О. Барановська, О. Гладкий, В. Килівник, С. Головка, І. Абрамська, Н. Мельник, П. Саух, Ю. Саух та багато інших. У сучасній вітчизняній педагогіці поняття гуманістична парадигма освіти розглядається як «діяльність, де особливе місце посідає педагогічна підтримка та педагогічний супровід, в сфері самоствердження та самоорганізації особистості» (Н. Мельник) [6], що стверджує «абсолютну цінність та гідність людини як суб'єкта освітньої та виховної діяльності» (О. Попова) [7, с. 46].

Сучасні вітчизняні науковці виокремлюють загальні характеристики гуманістичної парадигми освіти, серед яких: «створення оптимальних психолого-педагогічних умов, що сприяли б повноцінному розвитку кожного з учасників освітнього процесу: самостановленню, саморозвитку, самоактуалізації ... носіїв певної культури» (Н. Ашиток) [1, с. 22] комфортна атмосфера освітнього середовища; психологічна безпека і підтримка; реалізація особистісної свободи; соціально-культурні цінності (О. Барановська) [2].

Оскільки гуманістична парадигма постійно змінюється під впливом цивілізаційних та суспільних викликів, предметом вивчення стають тенденції у їх розвитку. О. Вознюк, наприклад, визначає зміни у тенденціях розвитку особистості у сучасній парадигмі освіти: розширення філософсько-рефлексивного аспекту педагогіки; розвиток ціннісно-психологічного фактору; здатність швидко реагувати на виклики сьогодення, знаходити нові рішення та підходи до навчання; глобалізація освіти на основі загальноприйнятих суспільством норм; розвиток системно-інтеграційного аспекту педагогіки; поглиблення людиноцентризму, ціннісно-свідомої орієнтації освіти [3, с. 549].

На думку зарубіжного вченого Е. Вайса, сучасна парадигма освіти повинна передбачати наступні тренди: цілісність навчання та виховання на основі міждисциплінарного підходу; цифрову трансформацію освітнього процесу; культивування безперервного розвитку; глобалізацію та різноманітність; етичне лідерство; прийняття стратегічних рішень та основі аналітичних даних [11]. Це вкотре підкреслює важливість розвитку саме гуманістичної парадигми освіти, яка інтегрує рушійний розвиток суспільства та індивідуальні особливості людини.

Отже, гуманістична парадигма освіти і надалі позначається багатоманітністю тенденцій розвитку, вивчення яких дає змогу переосмислювати та якісно покращувати освітній процес в ЗВО.

Попри великий пласт досліджень щодо специфіки змісту та структури гуманістичної парадигми освіти, сучасна епоха потребує врахування основних досягнень модернізації освіти, виділення важливих тенденцій та окреслення окремих змістових штрихів цієї парадигми з врахуванням переваг та пересторог.

Мета статті: розглянути специфіку та окремі характерні штрихи гуманістичної парадигми освіти, виокремити її вплив на розвиток особистості, дослідити переваги і перестороги гуманістичної парадигми на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу. Система управління закладом вищої освіти (далі ЗВО) завжди є адаптивною через те, що відповідно до запитів суспільства, зовнішніх обставин, напрямків реформування міністерства підбирає відповідні гнучкі механізми реагування на усі виклики.

На нашу думку, великий вплив на зміст та якість освітнього процесу у ЗВО мають такі тенденції розвитку гуманістичної парадигми освіти:

Пріоритети гуманістичної освітньої політики, які проявляються в посиленій увазі держави до інклюзивного навчання; розширенні можливостей вибору форм навчання (дистанційного, змішаного, онлайн навчання); реалізації принципу «освіта через усе життя» і залученні широкої верстви дорослого населення до здобуття різних ступенів; можливості отримати кілька спеціальностей через інтеграцію та міждисциплінарність освітніх програм; використанні системи мікрокваліфікацій для пришвидшення кар'єрного шляху педагогів; провадженні обов'язкової військової підготовки в освітньому процесі; відході від універсалізму у викладанні; використанні методів медіації; розумінні пріоритету людського потенціалу та формуванні нової кадрової політики; трансформації традиційних ЗВО у дослідницькі університетів та переведенні їх на госпрозрахунок.

Відображення реформ у посиленні гуманістичного аспекту освіти у нормативно-правовій базі освіти через такі позиції в нормативних документах: закон України Про вищу освіту, закріплює пріоритетність студентоцентризму (стаття 6, 50); розширення можливостей для інклюзії (статті 4, 79); принцип академічної свободи та доброчесності (статті 1, 2, 32); гарантії соціального захисту (стаття 44); інтеграцію українських здобувачів та науковців в міжнародний освітній простір (стаття 75); розвиток індивідуальних здібностей, талантів, професійних навичок здобувачів (стаття 5); важливість гуманістичних цінностей в освітньому процесі (стаття 54); прозору систему управління (стаття 13); дотримання прав як і студентів, так і викладачів (стаття 36) [4].

Розширення прав і обов'язків споживачів освітніх послуг як характеристика гуманістичної парадигми освіти означає: свободу вибору змісту і форм підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників; розширені можливості міжнародного стажування викладачів; академічну свободу викладачів; академічну мобільність здобувачів освіти; підтримку академічної доброчесності; активізацію політики антибулінгу; визнання результатів неформальної освіти в формальній; участь стейкхолдерів (внесення пропозицій і читання лекцій);

залучення студентського врядування до управління ЗВО; забезпечення вільного вибору вибіркових дисциплін; активне впровадження дуальної освіти та розробка індивідуальних освітніх маршрутів для студентів тощо.

Використання ідей постмодерністської педагогіки у освітньому процесі: інноваційних форм проведення лекційних занять (інтерактивні, ігрові технології); урізноманітнення форм навчання (тренінги, хакатони, воркшопи тощо); збагачення науково-методичного забезпечення для самостійної роботи студентів (платформи Atutor, Moddle, Google Class); зміна пріоритетів у взаємодії студента і викладача (паритетність у взаємовідносинах, толерантне ставлення до помилок, здоров'язбережувальні технології); розширення простору для самовираження і самореалізації здобувачів освіти; діалогічний підхід у викладанні; формування критичного та дизайн мислення; формування у студентів культури здоров'я та благополуччя тощо;

Посилення соціальної відповідальності суб'єктів управління ЗВО: участь студентів в обговоренні гострих проблем та прийняття рівень щодо вдосконалення освітнього процесу; формування мінімізації використання ресурсів та захисту довкілля; розвиток екоосвіти; формування відповідальності за використання соціальних мереж та поширення інформації; розвиток у здобувачів освіти здатності до ідентифікації себе як особистості та частини українського суспільства; просування культури звітності перед колективом ЗВО та громадськістю; прозорість алгоритму прийняття рішень, оприлюднення змісту та залучення громадського обговорення до вдосконалення освітніх програм;

Окреслення гуманістичного вектору управління підтверджується: олюдненням управлінських функцій; їх оцінка з точки зору покращення умов перебування в організації та посилення емоційного дизайну освітнього середовища; заміна жорсткого контролю педагогічним наглядом та м'яким моніторингом; використання апеляційних механізмів в оцінювальних процедурах; модернізація управлінських функцій суб'єктів (експертна, представницька, провідницька, мотивуюча тощо); концентрація гуманістичних принципів в управлінні; розвиток гуманістичного менеджменту; перевага колективних рішень над індивідуальними; використання інформаційних технологій у підготовці нової генерації менеджерів.

Цифровізація освітнього простору ЗВО: цифровізація документообігу прийнятті важливих рішень на основі збору аналітичних даних (Data-Driven Decision Making), що дозволяє прогнозувати успішність студентів та вносити корективи у навчальні плани, здійснювати SWOT-аналіз, забезпечувати оптимальне використання ресурсів, популяризувати наукові дослідження тощо. Масштабну інтеграцію штучного інтелекту в освітній процес науково-педагогічному персоналу потрібно розглядати не як загрозу, а як інструмент, нові можливості для покращення викладацької діяльності, індивідуалізації освітнього процесу, оцінювання студентських робіт, ситуативного аналізу, наукового пошуку тощо.

Сучасна парадигма вищої освіти орієнтує на активний розвиток кожної особистості відповідно до принципу студентоцентризму, створює умови для адаптації навчальних програм, визнає пріоритетність не лише академічних знань, але й емоційної зрілості та соціальної свідомості, посилює академічну свободу та мобільність здобувачів освіти тощо. Ефективне впровадження сучасних ідей такої парадигми в освітній процес вимагає переосмислення традиційних методів і механізмів управління, зокрема пом'якшення впливу контрольної-оцінювальної діяльності на результати навчання та викладання, врахування потреб не тільки здобувачів освіти, але й науково-педагогічного персоналу, стейкхолдерів і роботодавців.

На основі аналізу наукових джерел можна визначити такі характерні штрихи цієї парадигми: інтеграція компетентнісного, особисто-зорієнтованого підходів; формування мотиваційно-розвивального та інклюзивного середовища; використання адаптивних технологій управління

з акцентом на саморганізації та саморозвитку особистості; переорієнтація цінностей у світогляді людей; впровадження етики гуманності; паритетність та суб'єктно-суб'єктна взаємодія в освітньому процесі; толерантність до помилок; використання в управлінні технік медіації; оновлення управлінських функцій.

Оскільки, ідеальних систем і явищ у світі не існує, спробуємо розібратися у перевагах та пересторогах гуманістичної парадигми (табл.1.).

Таблиця 1. Переваги і перестороги гуманістичної парадигми в окремих її компонентах

№ п.п	Особливі характеристики	Переваги	Перестороги
наукових підходів			
1.	Рефлексивний підхід	Учасники освітнього процесу розвивають навички самоаналізу і само-рефлексії, що сприяє їх професійному зростанню; переосмислення цінностей; формування навичок критичного мислення	В умовах високого навантаження та часових обмежень процес самоаналізу і рефлексії може носити загальний характер
2.	Людиноцентричний підхід	Покращує ефективність навчання та задоволеності здобувачів освітніх послуг; сприяє їх особистісному зростанню і реалізації власного потенціалу	Надмірна індивідуалізація освітнього процесу може призвести до зниження відчуття колективної приналежності та труднощів під час командної роботи
3.	Компетентнісний підхід	Стимулює розвиток професійних компетентностей студентів, що дозволяє реалізувати їх потенціал на ринку праці, а викладачам дає можливість інтегрувати інноваційні методи роботи в освітній діяльності	У контексті стандартизації компетентностей може знижуватися творчий потенціал учасників освітнього процесу
в освітньому процесі			
4.	Суб'єктно-суб'єктна взаємодія в освітньому та управлінському процесах	Залученість учасників освітнього процесу до прийняття важливих рішень, командний стиль управління, олюднення організаційної культури	Наявність неформального лідерства з протилежними поглядами може призвести до дисбалансу думок, цінностей та порушити управлінські процеси
5.	Аксіологічний контекст освітнього процесу	Освітній процес визнає і підтримує плюралізм ідей та особистих або етнічних переконань, що дає можливість розвитку міжкультурної компетентності здобувачів та колективної гармонії у ЗВО	Можливий розвиток конфліктного середовища через особисті погляди та полярні цінності, які сформувалися протягом довгого періоду часу
6.	Академічна свобода здобувачів освіти на викладачів	Дозволяє усім суб'єктам довільно обирати освітні компоненти, здійснювати власні дослідження, оприлюднювати результати	Додаткові фінансові затрати, перенасиченість інформаційного простору, потреба у збільшенні експертів

7.	Академічна доброчесність	Достовірність та унікальність фактів у публікаціях та навчальних матеріалів	Потреба у високоякісних платформах, на яких здійснюється перевірка текстів на плагіат
8.	Підтримка управлінської етики	Толерантність до помилок, гуманізація взаємовідносин, запобігання конфліктів в освітньому процесі	Розвиток неформального лідерства, неформальних груп, зіткнення інтересів формального і неформального управління
9.	Інтеграція емоційного і когнітивного компонента в освітньому процесі	Емоційна підтримка та психологічний супровід студентського і викладацького колективу підвищує ефективність навчання і комунікації в освітній діяльності та адаптацію до змін	Відсутність балансу між когнітивним та емоційним компонентом може призвести до розвитку конфліктного середовища
у розвитку суб'єктів управління			
10.	Переорієнтація світогляду особистості здобувача освіти на гуманістичні цінності	На основі формування культури організаційних цінностей та традицій які відображають діяльність ЗВО розвивається соціальна компетентність і готовність до життя у крос-культурному середовищі	Суб'єктивне трактування цінностей може призвести до ідеологічних суперечностей та конфліктів в освітньому процесі
11.	Спрямованість виховних систем на формування рис гуманності особистості здобувача освіти	Інтеграція етично-моральних стандартів, терпимості, принципів соціальної справедливості і відповідальності в освітній процес задля підтримки академічної доброчесності і верховенства права	Пріоритет соціальних аспектів може призвести до зниження академічних вимог, а надмірна увага до індивідуальних характеристик особистості може сприяти виникненню міжособистісних конфліктів у групі
12.	Розвивальне гуманне освітнє середовище	Можливість навчання та здійснення професійної діяльності в мотиваційному, гуманному і творчому середовищі	Відсутність належного фінансового та ресурсного забезпечення може призвести до хвилювих та одноразових процесів розвитку
13.	Акцент на самоосвіті та саморозвитку особистості	Формування мотивації та відповідальності за результативність власного навчання, що сприятиме подальшій підтримці безперервної освіти	Через обмеженість цифрових та фінансових ресурсів та відсутність самомотивації самоосвіта може не призвести до бажаного результату

Врахування тенденцій розвитку гуманістичної парадигми у системі управління освітнім процесом університету сприятиме позиціонуванню гуманного, емоційно-підтримуючого та вільного від будь яких проявів дискримінації або насильства освітнього середовища. Керівникам варто в управлінській діяльності підтримку балансу між відповідальністю та толерантністю, між особистісно зорієнтованим та колективним підходом у процесі прийняття рішень, між інноваціями і традиціями у системі управління. Розуміння змісту сучасних гуманістичних тенденцій дозволить покращити якість реалізації управлінських функцій і підвищуватиме відповідальність у структурі делегування повноважень і сприятиме формуванню мотиваційного і креативного мікроклімату у колективі на принципах поваги та взаєморозуміння.

Висновки. Отже, сучасна гуманістична парадигма освіти змінюється під впливом таких факторів, як: розвиток науково-технічного прогресу, цифровізації освіти, пріоритетів безпеки людства, посилення особистої свободи у житті людей, вплив наукових здобутків психології на формування ціннісно-свідомої орієнтації освіти. Попри значні досягнення у сфері дослідження у сфері управління, динамічні зміни у житті кожного суспільства, безумовно, впливають на зміст гуманістичної парадигми освіти, що доводять нами виділені тенденції. На основі виокремлення переваг і пересторог цієї парадигми запропоновані методичні рекомендації для керівників можуть слугувати орієнтирами у процесі підвищення якості гуманізації освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Ашиток Н. Гуманістична парадигма в умовах кризових явищ в освіті. *Молодь і ринок*. 2014. № 10. С. 19-24.
2. Барановська О.В. Гуманістична парадигма фундаменталізації навчання у змісті освіти сучасної школи. Сайт лабораторії дидактики Інституту педагогіки НАПН України 2013.
3. Вознюк О.В. Нова парадигма моделювання та розвитку історико-педагогічного процесу: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014 550 с.
4. Про вищу освіту. Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
5. Лещук Г.В., Сорока О.В. Освітня парадигма суспільства знань. Парадигмальні виклики сучасного розвитку: колективна монографія за загальною редакцією Дуки А. П. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 156–169.
6. Мельник Н.І. Гуманістична парадигма освіти як умова ефективної організації інклюзивної освіти в Україні. *Вісник психології і педагогіки*. Збірник наукових праць. 2012, 9. URL: <https://www.psyh.kiev.ua>
7. Попова О. Гуманістична парадигма як основа формування емпатійної культури майбутнього вчителя музичного мистецтва. О. В. Попова, Лі Юанці. *Мистецька освіта у міждисциплінарному вимірі*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Харків, 13–14 черв. 2023 р. Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків: ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2023. С. 44–47. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/12028>
8. Сірополко С. Історія освіти в Україні: монографія. С. Сірополко; Укр. Вільний Ун-т (м. Мюнхен, Німеччина), Друзі т-ва ім. Г. Ващенко. Київ: Наук. думка, 2001. 911 с. URL: <https://surl.luhdmjkdil>
9. Українська дипломатична енциклопедія: у 2 т. Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, Ін-т міжнар. відносин; [редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін.]. Київ: Знання України, 2004. Т. 2. 2004. 797 с.
10. Філософський енциклопедичний словник. НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди; [редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. Київ: Абрис, 2002. VI, 742 с.
11. Wise E. 7 Trends in Higher Education 2024: Educational Evolution. Job and Education. Pressmaverick, 2024. URL: https://pressmaverick.com/7-trends-in-higher-education-2024-educational-evolution/?utm_source=chatgpt.com

References

1. Ashytok, N. (2014) Humanistychna paradyhma v umovakh kryzovykh yavyschch v osviti [Humanistic paradigm in conditions of crisis phenomena in education]. *Molod' i rynok*. 10, 19-24. [in Ukrainian].

2. Baranovs'ka, O.V. (2013). Humanistychna paradyhma fundamentalizatsiyi navchannya u zmisti osvity suchasnoyi shkoly [The humanistic paradigm of fundamentalization of learning in the content of education of a modern school]. Elektronnyy resurs. O.V. Baranovs'ka. Sayt laboratoriyi dydaktyky Instytutu pedahohiky NAPN Ukrainy. [in Ukrainian].
3. Voznyuk, O.V. (2014). Nova paradyhma modelyuvannya ta rozvytku istoryko-pedahohichnoho protsesu: monohrafiya [A new paradigm for modeling and developing the historical and pedagogical process]. Zhytomyr: Vyd-vo ZHDU im. I. Franka, 550 [in Ukrainian].
4. Pro vyshchu osvitu [About higher education] Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2014 roku № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
5. Leshchuk, H.V. Soroka, O.V. (2022). Osvitnya paradyhma suspil'stva znan'. Paradyhmal'ni vyklyky suchasnoho rozvytku [The educational paradigm of the knowledge society]: kolektyvna monohrafiya za zahal'noyu redaktsiyeyu Duky A. P. Chernihiv: HO «Naukovo-osvitniy innovatsiynyy tsentr suspil'nykh transformatsiy», 156–169. [in Ukrainian].
6. Mel'nyk, N.I. (2012). Humanistychna paradyhma osvity yak umova efektyvnoyi orhanizatsiyi inklyuzyvnoyi osvity v Ukraini [Humanistic paradigm of education as a condition for effective organization of inclusive education in Ukraine]. Visnyk psykholohiyi i pedahohiky. Zbirnyk naukovkh prats'. 9. URL: <https://www.psyh.kiev.ua/> [in Ukrainian].
7. Popova, O. (2023). Humanistychna paradyhma yak osnova formuvannya empatiynoyi kul'tury maybutn'oho vchytelya muzychnoho mystetstva [Humanistic paradigm as a basis for the formation of an empathetic culture of a future music teacher]. O. V. Popova, Li Yuantsi. Mystets'ka osvita u mizhdystsyplinarnomu vymiri: materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu, Kharkiv, 13–14 cherv. 2023 Kharkiv. nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody; [za zah. red. O. O. Matvyeyevoyi]. Kharkiv: KHNPU im. H.S. Skovorody, 44–47. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/12028> [in Ukrainian].
8. Siropolko, C. (2001). Istoriya osvity v Ukraini [History of education in Ukraine]: monohrafiya. S. Siropolko; Ukr. Vil'nyy Un-t (m. Myunkhen, Nimechchyna), Druzi t-va im. H. Vashchenka. Kyiv: Nauk. dumka, 911. URL: <https://surl.lu/dmjkdI> [in Ukrainian].
9. Ukrayins'ka dyplomatychna entsyklopediya [Ukrainian Diplomatic Encyclopedia]: u 2 t. Kyiv. nats. un-t imeni Tarasa Shevchenka, In-t mizhnar. vidnosyn; [redkol.: L. V. Hubers'kyi (holova) ta in.]. Kyiv: Znannya Ukrainy, 2004. T. 2 . 2004. 797 s. [in Ukrainian].
10. Filosofs'kyi entsyklopedychnyy slovnyk [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. NAN Ukrainy, In-t filosofiyi imeni H. S. Skovorody; [redkol.: V. I. Shynkaruk (holova) ta in.]. Kyiv: Abrys, 2002. VI, 742 s. [in Ukrainian].
11. Wise E. 7 Trends in Higher Education 2024: Educational Evolution. Job and Education. Pressmaverick, 2024. URL: https://pressmaverick.com/7-trends-in-higher-education-2024-educational-evolution/?utm_source=chatgpt.com [in English].

УДК 315

Особливості концептуального підходу до стратегічного планування в сфері національної безпеки: досвід Сполучених Штатів Америки

PECULIARITIES OF THE CONCEPTUAL APPROACH
TO STRATEGIC PLANNING IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY:
EXPERIENCE OF THE UNITED STATES OF AMERICA

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

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

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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-3>

Анотація. У статті здійснено всебічний аналіз досвіду стратегічного планування у сфері національної безпеки Сполучених Штатів Америки, який вважається одним із найрозвиненіших і найструктурованіших у світі. Розглянуто історичну еволюцію цього процесу, визначено його ключові етапи та чинники, що вплинули на формування сучасного підходу США до національної безпеки. Особливу увагу приділено аналізу концептуальних засад, які лежать в основі американської моделі стратегічного планування, та їх адаптації до змін міжнародної безпекової обстановки. Розкрито сутність та зміст базових категоріальних понять «державна політика» і «стратегія» у сфері безпеки, а також висвітлено особливості їх трактування у науковому дискурсі США. Наголошено на взаємозв'язку цих понять, де політика визначає загальні цілі й напрямки дій держави, а стратегія формулює засоби досягнення цих цілей у конкретних умовах. Проаналізовано різні підходи американських дослідників до тлумачення цих понять та їх ролі у формуванні ефективної системи національної безпеки. Окреслено структуру стратегічного планування у США, включно з аналізом механізмів розробки, координації та реалізації стратегічних документів. Визначено функції ключових суб'єктів формування державної політики та стратегії у сфері безпеки, зокрема Ради національної безпеки, Пентагону, Конгресу, аналітичних центрів та виконавчої гілки влади. Висвітлено процеси міжвідомчої взаємодії та їх значення для забезпечення єдності стратегічного бачення і дій. Досліджено процедури підготовки стратегічних документів, зокрема Стратегії національної безпеки США, її роль у формуванні загального курсу безпекової політики, а також методи класифікації стратегій за рівнями та сферами дії. Проаналізовано законодавчі підстави стратегування, зокрема значення Закону про національну безпеку 1947 року, який започаткував сучасну систему стратегічного управління, та Закону Голдуотера-Ніколса 1986 року, що радикально реформував структуру оборонного планування і поклав основу для міжвідомчої координації. Розкрито ключові принципи стратегічного мислення, що притаманні американській моделі, зокрема наголос на чіткому розмежуванні між політичними цілями (що саме потрібно зробити) і стратегією реалізації (як це зробити).

Проаналізовано погляди провідних американських науковців і практиків, які акцентують на необхідності врахування національних інтересів, оцінки ризиків і загроз, а також досягнення синергії між усіма суб'єктами сектору безпеки й оборони. Оцінено ефективність наявної системи стратегування у США, зокрема її переваги, такі як інституційна сталість, прозорість, наукова обґрунтованість та залучення аналітичних центрів. Разом з тим вказано на низку недоліків, включаючи надмірну бюрократизацію, недостатню гнучкість до нових загроз, складність інтеграції дій на тактичному рівні та політичні впливи, що можуть послаблювати стратегічну єдність.

Ключові слова: інституційне управління, стратегічне планування, державна політика, публічне управління, міжвідомча координація

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the experience of strategic planning in the field of national security of the United States of America, which is considered one of the most developed and structured in the world. The historical evolution of this process is considered, its key stages and factors that influenced the formation of the modern US approach to national security are identified. Particular attention is paid to the analysis of the conceptual principles underlying the American model of strategic planning and their adaptation to changes in the international security situation. The essence and content of the basic categorical concepts of «state policy» and «strategy» in the field of security are revealed, and the features of their interpretation in the scientific discourse of the United States are highlighted. The interrelation of these concepts is emphasized, where policy determines the general goals and directions of state actions, and strategy formulates the means of achieving these goals in specific conditions. Various approaches of American researchers to the interpretation of these concepts and their role in the formation of an effective national security system are analyzed. The structure of strategic planning in the United States is outlined, including an analysis of the mechanisms for developing, coordinating, and implementing strategic documents. The functions of key actors in the formation of state policy and strategy in the security sector are determined, in particular, the National Security Council, the Pentagon, Congress, think tanks, and the executive branch. The processes of interagency interaction and their importance for ensuring the unity of strategic vision and actions are highlighted. The procedures for preparing strategic documents, in particular, the US National Security Strategy, its role in shaping the general course of security policy, as well as methods for classifying strategies by levels and areas of action are studied. The legislative foundations of strategy are analyzed, in particular, the significance of the National Security Act of 1947, which initiated the modern strategic management system, and the Goldwater-Nichols Act of 1986, which radically reformed the structure of defense planning and laid the foundation for interagency coordination. The key principles of strategic thinking inherent in the American model are revealed, in particular, the emphasis on a clear distinction between political goals (what exactly needs to be done) and the implementation strategy (how to do it). The views of leading American scholars and practitioners are analyzed, who emphasize the need to take into account national interests, assess risks and threats, as well as achieve synergy between all actors in the security and defense sector. The effectiveness of the existing strategy system in the United States is assessed, in particular its advantages, such as institutional stability, transparency, scientific validity and the involvement of think tanks. At the same time, a number of shortcomings are indicated, including excessive bureaucratization, insufficient flexibility to new threats, the complexity of integrating actions at the tactical level, and political influences that can weaken strategic unity.

Key words: institutional management, strategic planning, public policy, public administration, interagency coordination

Вступ. У сучасних умовах високої турбулентності міжнародного середовища та зростання спектру загроз національній безпеці держави формування ефективної системи стратегічного планування постає як пріоритетне завдання публічного управління. Дослідження закордонного досвіду, зокрема практик Сполучених Штатів Америки, є важливою складовою цього процесу, оскільки дозволяє врахувати апробовані інструменти, моделі, механізми і концептуальні підходи, а також проаналізувати наслідки помилкових управлінських рішень.

Стратегічне планування у сфері національної безпеки вважається однією з найефективніших форм стратегічного управління в системі публічного адміністрування. Воно активно застосовується в країнах Європейського Союзу, НАТО, а також впроваджується новими державами-членами та партнерами. Особливу цінність становить досвід США, де ще після Другої світової війни було започатковано розбудову сучасної системи національної безпеки та сформовано понятійно-категоріальний апарат, що згодом став орієнтиром для інших країн. Американська модель вирізняється інституційною сталістю, високим рівнем міжвідомчої координації та аналітичною глибиною.

У контексті розвитку національної системи публічного управління в Україні, адаптація цього досвіду може сприяти підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері безпеки, зокрема через формування прозорості, підзвітності та стратегічно орієнтованої моделі. Згідно із Законом України «Про національну безпеку України», стратегічне планування є основою для підготовки комплексу документів у сфері безпеки і оборони, серед яких ключову роль відіграє Стратегія національної безпеки. Водночас у національній практиці спостерігаються певні труднощі, пов'язані як із загальносистемними вадами державного управління, так і з фрагментарністю та декларативністю окремих стратегічних документів.

З огляду на виклики, які постають перед Україною, набуває актуальності розробка власної моделі стратегічного планування у сфері національної безпеки з урахуванням найкращих світових практик. У цьому контексті особливе значення має аналіз американського досвіду як прикладу функціонування цілісної, гнучкої та стратегічно зорієнтованої системи забезпечення безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Сполучених Штатах Америки дослідження з тематики стратегічного планування представлені значною кількістю науковців, серед яких Д.Б.Бартолом'ю молодший (J. Boone Bartholomees, Jr.) [1], Ф.Хайек (Hayek Philip) [2], А.Боучер та М.Енгланд (Boucher A. & England M.) [3], Р.Б.Дойл (Doyle, Richard B.) [4], Д. Шутер (Chuter David) [5], М. Нейл та ін. (Neill M., Taliaferro A.C., Tillman M. E., Morgan G. D., & Hinkle W.P.) [6]. Наукові розробки даних авторів знайшли висвітлення в даній статті.

Досвід стратегічного планування привернув увагу низки вітчизняних науковців, зокрема Дудко І. [7], Гордієнко С. Г., Доронін І. М. [8], Мосейко А. Г., Негодченко В. О. [9], Сурков О.А., Саганюк Ф.В., Мірошніченко В.Я. [10].

Водночас, можливості дослідження та подальшої адаптації в вітчизняну нормативну та наукову практику закордонного досвіду стратегічного планування, зважаючи на широке коло досліджених питань, що наявні в наукових розробках американських вчених, залишаються недостатньо реалізованими, що обумовлює актуальність подальшого розвитку даної наукової проблематики.

Метою статті є теоретичне осмислення досвіду стратегічного планування у сфері національної безпеки Сполучених Штатів Америки як інструменту публічного управління, з акцентом на виявлення концептуальних засад, інституційних механізмів та можливостей адаптації цього досвіду в контексті вдосконалення національної системи публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Визначення якості та ефективності Стратегії національної безпеки, розробленої чинною державною владою, є складним аналітичним завданням. Відповідь на запитання про те, чи є стратегія «правильною», не може бути однозначною, адже її неефективність здатна поставити під загрозу безпеку громадян та функціонування держави загалом. Водночас існує низка критеріїв, дотримання яких дає змогу наблизити зміст стратегічного документа до стандартів ефективності. Процес формування Стратегії національної безпеки (далі – СНБ) має бути інклюзивним і базуватись на широкій участі всіх ключових суб'єктів системи забезпечення національної безпеки. Успішна розробка політики національної безпеки передбачає наявність стійкої політичної основи, що конкретизує галузеві пріоритети, відображає національні цінності та визначає правову базу, функціональні повноваження й роль провідних інституцій у процесі формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки. Ґрунтуючись на демократичних принципах та визначаючи взаємовідносини та ієрархію між організаціями, структурами сектору безпеки та цивільними органами влади, концептуальні засади розробки політики національної безпеки повинні включати політичний процес для сектору безпеки і оборони, та ґрунтуватися на підзвітності, участі та культурі інклюзивності організацій громадського суспільства в політичний процес, що гарантує прозорість, ефективність та відповідальність органів державної влади. [3, с. 52]

Дослідження в сфері національної безпеки проводились на фундаментальному та практичному рівнях науковцями США фактично з моменту визначення поняття «національна безпека», при цьому наукові погляди на концепцію стратегічного планування досягли глибокого та багатогранного розуміння суті та проблематики.

Д. Шутер (Chuter, David), провів узагальнююче дослідження досвіду формування систем національної безпеки країн світу. Згідно отриманих результатів, автор наголошує на визначальному впливі на розвиток світової теорії та практики державного управління у сфері національної безпеки, концепцій, розроблених і затверджених на законодавчому рівні, та державних органів, які були організовані в США, на виконання Закону про національну безпеку США, прийнятого у 1947 році: «Даний Закон та створена на його основі Рада національної безпеки США стали взірцем для країн світу.» [5, с. 2]

Натомість, стратегічні документи США, як окремий вид нормативних актів, з'явилися завдяки закону Голдуотера-Ніколса 1986 року, який вимагав від адміністрацій «всебічного опису і обговорення» «світових інтересів, цілей і завдань Сполучених Штатів, [а також] зовнішньої політики, світових зобов'язань і можливостей національної могутності Сполучених Штатів». [4, с. 624] З 1986 року президенти зобов'язані подавати щорічно Стратегію національної безпеки (СНБ). Останніми роками спостерігається зростання кількості інших видів національних стратегій, пов'язаних з СНБ. [4, с. 624]

Наукова думка США розглядає державну політику та стратегічне планування в сфері національної безпеки як взаємопов'язані категорії, що набуло відповідного відображення в дослідженнях. Дослідники стратегічного планування в сфері національної безпеки, з точки зору процесного підходу, А.Боучер та М.Енгланд (Boucher, A., & England, M.) державну політику визначають як загальне керівництво, яке формулює національні інтереси в контексті стратегічного середовища, стратегію як розрахунок шляхів і засобів, спрямованих на досягнення цілей, збалансований з постійною оцінкою ризиків: «Якщо політика відповідає на питання «що» [державна, уряд] прагнуть зробити, то стратегія відповідає на питання «як» це має бути реалізовано.» [3, с. 51] Автори, звужуючи фокус дослідження, надали наступне визначення політиці національної безпеки (ПНБ): «загальнодержавний аналіз і чітке визначення та опис загроз та викликів стратегічного рівня, з якими стикається країна,

з метою нейтралізації загроз національним інтересам.» [3, с. 51] Стратегія національної безпеки (СНБ), в свою чергу, розглядається як «всеохоплюючий план уряду щодо забезпечення безпеки країни, для реалізації політики національної безпеки країни, який має нормативне втілення» [3, с. 51]. Стратегія національної безпеки (СНБ) відіграє ключову роль в інтеграції та координації діяльності суб'єктів системи національної безпеки, слугуючи інструментом розмежування функціональних повноважень між інституціями державного управління. Вона визначає завдання кожного суб'єкта у забезпеченні потреб національної безпеки, встановлює процедури ухвалення рішень у контексті реагування на актуальні загрози або кризові ситуації, а також регламентує порядок застосування сил і засобів сектору безпеки і оборони.

Окрім цього, СНБ може містити детальне визначення механізмів міжвідомчої взаємодії між структурами сектору безпеки і оборони, положення щодо участі у міжнародних або регіональних миротворчих місіях, а також засади реагування на виклики, що стосуються національних інтересів інших держав у сфері безпеки. Як правило, структура і зміст СНБ базуються на результатах оцінки загроз, здійснених уповноваженими суб'єктами розвідувальної діяльності, а також на аналітичному огляді поточного стану національного сектору безпеки і оборони.

Відповідно, процес формування політики, за думкою дослідників, має вигляд: першочергове визначення національних пріоритетів та інтересів, прийняття державної політики, що відповідає цим пріоритетам, а також відповідних стратегій для їх реалізації. [3, с. 51]. М. Нейл та ін. (Neill, M., Taliaferro, A. C., Tillman, M. E., Morgan, G. D., & Hinkle, W. P.) диференціюють політику і стратегію, як поняття, які часто неправильно розуміють і часто підміняють одне одним: «Розробка політики не є стратегією, хоча багато політиків діють стратегічно. Стратегія забезпечує необхідну основу для процесів планування, проте, вона є не стільки плануванням, скільки процесом.» [6, с. 2] В той же час, національна безпекова політика і стратегія національної безпеки визначаються пріоритетами національної безпеки та національними інтересами, які повинні першочергово враховуватися при розподілі ресурсів в оборонному секторі та управлінням оборонними підприємствами: «Без відповідного управління, процес прийняття рішень буде локальним і фрагментарним, без жодних гарантій того, що збройні сили та інші компоненти і відомства сектору безпеки і оборони, дійдуть згоди щодо спільного бачення майбутнього, своїх ролей і пріоритетів. Результатом буде неефективна оборонна інституція, яка не здатна реалізовувати безпекову політику і пріоритети держави та неефективно витрачає ресурси» [6, с. 4]. За думкою вчених стратегія не є плануванням, в загальному розумінні, «метою стратегії є вирішення низки питань про те, як впоратися з кризовими ситуаціями або викликами в неконтрольованому середовищі. Планування, навпаки, повинно обов'язково робити припущення про майбутній стан навколишнього середовища.» [6, с. 2] Стратегія, зокрема, розуміється в якості підходу до досягнення політичної мети: «Стратегія, як плановий підхід до досягнення політичної мети, синхронізується з ідеєю стратегії як процесу, що призводить до синтезу ідей: Базова доктрина об'єднаних операцій Збройних сил США підкреслює обидва аспекти - підходу і синтезу. Доктрина визначає стратегію як «ідею або набір ідей щодо використання інструментів національної могутності в синхронізований і інтегрований спосіб для досягнення цілей держави. Використання інструментів державного впливу в стратегії передбачає процесний підхід, а синхронізація та інтеграція з стратегічним плануванням є синтезом цих ідей, цілі, яких прагне досягти стратегія, повинні визначатися політикою» [6, с. 3]. Стратегія національної безпеки (СНБ) виступає ключовим елементом, що поєднує національне законодавство та державну політику у сфері безпеки з діяльністю функціональних керівників оборонного сектору, забезпечуючи єдине стратегічне бачення розвитку цієї сфери. Визначаючи пріоритети національної безпеки, СНБ слугує підґрунтям для

формування оборонної політики, яка, у свою чергу, структурує систему управління оборонним сектором, включно з регулюванням взаємовідносин між цивільними інституціями (зокрема, Міністерством оборони) та військовим компонентом (збройними силами).

У межах теорії публічного управління Стратегія національної безпеки (СНБ) виконує функцію інтеграційного інструменту, що забезпечує узгоджене визначення пріоритетів у розподілі та використанні ресурсів між органами та інституціями сектору безпеки і оборони. Процес стратегічного ресурсного планування в системі публічного управління базується на оцінці ризиків у безпековому середовищі та врахуванні можливих наслідків їх реалізації для оборонного менеджменту у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі. СНБ, як базовий документ стратегічного рівня, задає координати для оборонного планування, дозволяючи визначити пріоритетність завдань суб'єктів сектору безпеки і оборони, а також відповідний обсяг і формат ресурсного забезпечення. Водночас оборонна політика, як складова публічного управління, виконує прогностичну функцію щодо оцінки наявних і потенційних оборонних ресурсів, їх оптимального перерозподілу між функціональними напрямками, а також визначення інституційних та адміністративних бар'єрів, що можуть впливати на ефективність їх застосування.

У контексті менеджменту національної безпеки політика та стратегія формують цілісну систему пріоритетів для ключових управлінських підсистем - фінансового управління, людських ресурсів, матеріально-технічного забезпечення, логістики тощо, сприяючи підвищенню цілісності та керованості системи забезпечення національної безпеки.

У дослідженнях стратегічного планування простежується багатогранність тлумачень сутності поняття «стратегія». У межах публічного управління стратегія може розглядатися:

- як модель публічного управління, що забезпечує досягнення політичних цілей шляхом узгодженого використання наявних інструментів впливу та формування бажаного порядку в безпековій сфері;
- як позиція держави щодо її ролі в міжнародній безпековій архітектурі, що фіксує зобов'язання або амбіції держави в певних сферах чи регіонах;
- як перспектива, сформована на основі синтезу емпіричних спостережень, теоретичних напрацювань та практичного досвіду, яка визначає бажаний стан розвитку безпекового сектору;
- як план, що забезпечує логічне поєднання політичних цілей з інструментами їх реалізації через визначення послідовності дій, розрахунок ресурсного забезпечення та встановлення критеріїв результативності.

Усі ці інтерпретації підкреслюють важливість стратегії як елементу публічного управління, що узгоджує інтереси, ресурси та цілі різнорівневих суб'єктів політики національної безпеки, забезпечуючи передбачуваність, ефективність і відповідальність у реалізації державної політики в цій критичній сфері.

Стратегія національної безпеки (СНБ) розглядається у межах теорії публічного управління як інструмент координації дій державних інституцій у сфері безпеки, що поєднує політичні, військові, економічні та інформаційні ресурси для досягнення національних цілей. Ф. Гайек (Philip Hayek) визначає СНБ як «публічну, авторитетну декларацію» держави про наміри досягнення безпекових цілей, підкреслюючи її нормативно-декларативну природу [2]. Р.Б. Дойл (Richard B. Doyle) розглядає СНБ як національний план використання усіх інструментів влади – військових і невійськових – для просування інтересів держави [4, с. 624]. Він диференціює явну (офіційну) і неявну (імпліцитну) стратегії, підкреслюючи, що останню можна ідентифікувати через довгострокове спостереження за діями держави [4, с. 624]. М. Нейл та ін. акцентують на координаційній ролі СНБ у публічному управлінні, зокрема – у взаємодії між міністерствами,

Кабінетом міністрів, Президентом, міжнародними організаціями тощо [5, с. 2]. Д. Б. Бартолом'ю-молодший (J. Voone Bartholomees, Jr.) класифікує стратегії як декларативні, реальні та ідеальні, а також пропонує типологію за моделлю виконання: послідовну, одночасну та кумулятивну. Він також виділяє ієрархічну модель: від загальнонаціональної до оперативної стратегії [1, с. 17–19]. Р.Б. Дойл підкреслює ієрархічну логіку стратегічного планування: Стратегія національної безпеки має координувати інші галузеві стратегії, а не складатися з їх випадкової сукупності [4, с. 626]. Американський досвід свідчить про використання СНБ як фундаменту системи стратегічного управління, яка враховує зміну середовища та потребує регулярного коригування через інституційні механізми (наприклад, щорічне звернення Президента) [10, с. 7].

Президент, в узагальненому вимірі притаманних цій посаді повноважень, здійснює нагляд за розробкою політики і стратегії національної безпеки, а також приймає остаточні рішення з питань національної безпеки, зокрема, щодо політики національної безпеки та реалізації стратегії національної безпеки. Якщо на розгляд голови держави представлені конкуруючі або розбіжні аналітичні висновки, а члени РНБ, або, еквівалентного цій структурі, органу, не можуть дійти згоди щодо прийняття конкретного рішення, президент часто виступає в ролі арбітра. Виконавча роль найчастіше забезпечується радником з питань національної безпеки, який «може відігравати ключову роль у централізації процесу прийняття рішень, розробці оцінок загроз, наданні порад з питань національної безпеки, імплементації політичних рішень і нагляду». Радник з питань національної безпеки потребує доступу до якомога ширшого кола джерел інформації, розвідувальних даних та аналітичних матеріалів. Міністерства закордонних справ, оборони, внутрішніх справ і фінансів відіграють важливу роль у розробці та впровадженні політики національної безпеки та стратегій її забезпечення. Міністри, які очолюють дані міністерства, беруть участь у засіданнях Ради національної безпеки, а посадові особи міністерств тісно співпрацюють з відповідними партнерами для обміну інформацією та реалізації політики. Міністерства також повинні бути зобов'язані брати участь в оцінці рішень, розроблених у процесі прийняття та імплементації політики, формулюванні висновків щодо результативності даних рішень. [3, с. 55]. За розробку СНБ в структурі державних органів США відповідальною є Рада національної безпеки (РНБ), персонал якої (Виконавчий секретаріат) налічує 225 осіб та функціонує під керівництвом радника президента з питань національної безпеки. [4, с. 626] РНБ на чолі з радником [Президента] з питань національної безпеки, розробляє СНБ, використовуючи систему комітетів і міжвідомчий процес. [4, с. 624].

Висновки. У межах дослідження розкрито ключові категорії та особливості стратегічного планування у США, які мають практичну цінність для вдосконалення вітчизняної системи. Зокрема, чітко визначено термінологію: політика національної безпеки розглядається як системний аналіз стратегічних загроз із метою їх нейтралізації, а стратегія національної безпеки — як комплексний урядовий план із нормативним підґрунтям для реалізації цієї політики. СНБ відіграє ключову роль в інтеграції та координації діяльності суб'єктів національної безпеки, регулює ролі й порядок прийняття рішень у кризових ситуаціях, умови застосування сил безпеки, а також механізми співпраці в регіональних і міжнародних операціях. Визначено багатогранність стратегічних документів як моделей публічного управління, що відображають політичні цілі, позиції уряду та планові категорії, а також принципи ієрархії нормативних актів і вимоги до законодавчої бази для ефективної СНБ. Окреслено роль основних суб'єктів у процесі створення СНБ, зокрема через Раду національної безпеки та міжвідомчі комітети, підкреслено значення парламентського контролю й оцінки ресурсного забезпечення стратегії. Виявлені недоліки американських стратегічних документів також заслуговують уваги. Досвід США варто адаптувати в Україні, унормувавши методологічні, правові

та організаційні основи, суб'єктів, форми, терміни ієрархію та взаємозв'язок документів, а також механізми контролю та оцінки виконання. На сучасному етапі розвитку системи національної безпеки України важливо забезпечити гнучке коригування стратегічних документів відповідно до динаміки безпекового середовища, пріоритетів державної політики та завдань суб'єктів державного управління.

Список використаних джерел

1. J. Boone Bartholomees, Jr., A SURVEY OF THE THEORY OF STRATEGY, THEORY OF WAR AND STRATEGY, Strategic Studies Institute, US Army War College (2010), с. 13-43, URL: <http://www.jstor.com/stable/resrep12114.5>.
2. Hayek, Philip. «THE NATIONAL SECURITY STRATEGY AS A GENRE: DYNAMIC AND ADAPTABLE OR CONSTRAINING CREATIVITY?» Æther: A Journal of Strategic Airpower & Spacepower, vol. 1, no. 3, 2022, pp. 40–48. JSTOR, <https://www.jstor.org/stable/48681609>. Accessed 4 Feb. 2025.
3. Boucher, A., & England, M. (2009). National Security Policies and Strategies: A Note on Current Practice. In Security Sector Reform: Thematic Literature Review on Best Practices and Lessons Learned (pp. 51–64). Stimson Center. <http://www.jstor.org/stable/resrep10979.7>.
4. Doyle, Richard B. «The U.S. National Security Strategy: Policy, Process, Problems. Public Administration Review 67, no.4 (2007): 624–29. <http://www.jstor.org/stable/4624613>.
5. Chuter, David. 2007. «From Threats to Tasks: Making and Implementing National Security Policy.», Journal of Security Sector Management 5, no. 2 (October): 1–19.
6. Neill, M., Taliaferro, A. C., Tillman, M. E., Morgan, G. D., & Hinkle, W. P. (2017). Defense Policy and Strategy. In Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions (pp. 1–22). Institute for Defense Analyses. <http://www.jstor.org/stable/resrep22899.4>.
7. Дудко І., Рада національної безпеки в системі зовнішньої політики США. Політичний менеджмент, 2006, № 2, С. 156–166.
8. Гордієнко С. Г., Доронін І. М., Стратегічне планування у сфері державної безпеки як прикладна проблема. Інформація і право, 2023, № 1 (44), С. 168-176.
9. Мосейко А. Г., Негодченко В. О., Досвід Сполучених штатів Америки щодо публічного адміністрування в сфері національної безпеки. Право і суспільство. 2019, № 4, С. 323–329.
10. Сурков О. А., Саганюк Ф. В., Мірошніченко В. Я., Досвід формування стратегічних документів США в секторі безпеки, Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ, 2016, С. 6-11.

References

1. J. Boone Bartholomees, Jr., A SURVEY OF THE THEORY OF STRATEGY, THEORY OF WAR AND STRATEGY, Strategic Studies Institute, US Army War College (2010), с. 13-43, URL: <http://www.jstor.com/stable/resrep12114.5>. [in English].
2. Hayek, Philip. «THE NATIONAL SECURITY STRATEGY AS A GENRE: DYNAMIC AND ADAPTABLE OR CONSTRAINING CREATIVITY?» Æther: A Journal of Strategic Airpower & Spacepower, vol. 1, no. 3, 2022, pp. 40–48. JSTOR, <https://www.jstor.org/stable/48681609>. Accessed 4 Feb. 2025. [in English].
3. Boucher, A., & England, M. (2009). National Security Policies and Strategies: A Note on Current Practice. In Security Sector Reform: Thematic Literature Review on Best Practices and Lessons Learned (pp. 51–64). Stimson Center. <http://www.jstor.org/stable/resrep10979.7>. [in English].

4. Doyle, Richard B. «The U.S. National Security Strategy: Policy, Process, Problems. Public Administration Review 67, no.4 (2007): 624–29. <http://www.jstor.org/stable/4624613>. [in English].
5. Chuter, David. 2007. «From Threats to Tasks: Making and Implementing National Security Policy.», Journal of Security Sector Management 5, no. 2 (October): 1–19. [in English].
6. Neill, M., Taliaferro, A. C., Tillman, M. E., Morgan, G. D., & Hinkle, W. P. (2017). Defense Policy and Strategy. In Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions (pp. 1–22). Institute for Defense Analyses. <http://www.jstor.org/stable/resrep22899.4>. [in English].
7. Dudko, I. (2006). Rada natsionalnoi bezpeky v systemi zovnishnoi polityky SShA [The National Security Council in the US foreign policy system]. Politychnyi menedzhment, 2, 156–166. [in Ukrainian].
8. Hordiienko, S. H. Doronin, I. M. (2023). Stratehichne planuvannia u sferi derzhavnoi bezpeky yak prykladna problema [Strategic planning in the field of state security as an applied problem]. Informatsiia i pravo, 1 (44): 168-176. [in Ukrainian].
9. Moseiko, A. H. Nehodchenko, V. O. (2019). Dosvid Spoluchenykh shtativ Ameryky shchodo publichnoho administruvannia v sferi natsionalnoi bezpeky [The experience of the United States of America in public administration in the field of national security]. Pravo i suspilstvo. 4, 323–329. [in Ukrainian].
10. Surkov, O. A. Sahaniuk, F. V. Miroshnychenko, V. Ia. (2016). Dosvid formuvannia stratehichnykh dokumentiv SShA v sektori bezpeky [Experience in forming US strategic documents in the security sector]. Tsentr voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho, Kyiv, 6-11. [in Ukrainian].

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35:008 (477)

Механізми відкритості публічного управління в культурній сфері

MECHANISMS OF OPENNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CULTURAL SPHERE

ДОНЧЕНКО Олександр – аспірант кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8654-4572>

СИЧЕНКО Михайло – аспірант кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0008-8991-0268>

DONCHENKO Oleksandr – PhD student of Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49000, Ukraine

SYCHENKO Mykhailo – PhD student of Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49000, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-4>

Анотація. У сучасних умовах трансформації публічного управління особливої значущості набуває питання відкритості та прозорості діяльності органів влади, зокрема у сфері культури. Культурна політика виконує важливу функцію формування соціального капіталу, національної ідентичності, зміцнення громадянської єдності та підвищення міжнародного авторитету держави. Однак, незважаючи на стратегічну роль цієї сфери, механізми публічного управління не завжди відповідають вимогам відкритості, підзвітності та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання фрагментарності управлінських процесів, подолання недовіри до публічних інституцій та формування нових моделей управління, орієнтованих на інноваційність, демократичність і партнерство. Метою статті є теоретичне обґрунтування механізмів відкритості публічного управління у сфері культури, а також виявлення інституційних та практичних інструментів, які сприяють підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності прийняття управлінських рішень. У процесі дослідження було вирішено низку завдань, а саме проаналізовано наукові підходи до визначення сутності відкритості у публічному управлінні; охарактеризовано сучасний стан механізмів забезпечення прозорості у культурній політиці України; визначено бар'єри та ризики, пов'язані з недостатньою відкритістю інституцій; узагальнено міжнародний досвід та окреслено напрями його адаптації в національному контексті; виокремлено практики, що сприяють формуванню ефективної системи підзвітності у сфері культури. У статті запропоновано модель відкритого управління,

що базується на інструментах електронної демократії, громадському моніторингу, цифровій трансформації та партисипативному плануванні. Обґрунтовано, що впровадження відкритих підходів у сфері культурної політики не лише покращує якість управлінських рішень, а й стимулює розвиток креативних індустрій, зменшує корупційні ризики та зміцнює соціальну довіру до публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, відкритість публічного управління, культурна політика, громадська участь, публічно-приватне партнерство.

Abstract. *In today's context of public administration transformation, the issue of openness and transparency of government activities, including in the field of culture, is of particular importance. Cultural policy performs an important function of forming social capital, national identity, strengthening civic unity and enhancing the international authority of the state. However, despite the strategic role of this sphere, public administration mechanisms do not always meet the requirements of openness, accountability and effective interaction with stakeholders. The relevance of the study is stipulated by the need to overcome the fragmentation of management processes, to overcome distrust of public institutions and to form new management models focused on innovation, democracy and partnership. The purpose of the article is to theoretically substantiate the mechanisms of openness of public administration in the field of culture, as well as to identify institutional and practical tools that contribute to increasing transparency, accountability and efficiency of management decision-making. The study solved a number of tasks, namely, analyzed scientific approaches to defining the essence of openness in public administration; characterized the current state of mechanisms for ensuring transparency in Ukraine's cultural policy; identified barriers and risks associated with insufficient openness of institutions; summarized international experience and outlined areas for its adaptation in the national context; and highlighted practices that contribute to the formation of an effective accountability system in the field of culture. The article proposes a model of open governance based on e-democracy tools, public monitoring, digital transformation, and participatory planning. It is substantiated that the introduction of open approaches in the field of cultural policy not only improves the quality of management decisions, but also stimulates the development of creative industries, reduces corruption risks and strengthens social trust in public authorities.*

Key words: *public administration, mechanisms of public administration, openness of public administration, cultural policy, public participation, public-private partnership.*

Вступ. Культурна сфера посідає стратегічне місце у формуванні соціального капіталу, утвердженні національної ідентичності, а також у зміцненні міжнародного іміджу держави, що значно актуалізує потребу в її якісному трансформаційному розвитку. У контексті модернізації публічного управління поняття «культура» розглядається як один із ключових компонентів державного суверенітету нарівні з політичною та економічною сферами. Водночас наявні структурно-функціональний дисбаланс, фрагментарність міжсекторальної взаємодії та низький рівень прозорості управлінських процесів свідчать про кризові явища в цій сфері. Відсутність дієвих механізмів відкритості, зокрема у сфері доступу до інформації, інституційної участі та партисипативного планування, відбувається обмеження залучення ключових стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень. Недовіра до публічних інституцій, низька якість адміністративних послуг, обмеженість ресурсного забезпечення й уповільнене впровадження децентралізаційних процесів ще більше загострюють потребу у формуванні відкритої, відповідальної та інноваційної системи управління. У цьому контексті особливої ваги набуває публічно-приватне

партнерство як інструмент підвищення прозорості, ефективності та сталості функціонування культурної політики. Його імплементація створює умови для збалансованого розподілу функцій і ризиків, інтеграції знань та ресурсів, що сприяє не лише підвищенню рівня публічності управління, а й реалізації соціально значущих проєктів на засадах довіри та взаємовигоди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні дослідження О. Критенка та О. Чорича розглядають застосування загальносвітових тенденцій публічного управління, зокрема в процесі імплементації фінансових механізмів відкритого залучення коштів, спонсорства, меценатства, партнерської участі фондів та грантів [2, с. 42]. За висновками досліджень Л. Шмідтхубер та А. Інграмса, відкритість державних процесів забезпечується прозорістю процедур, доступністю публічної інформації онлайн, а також залученням громадян і організацій до взаємодії через сучасні платформи. Прозорість сприяє підвищенню довіри до влади, особливо якщо громадяни відчувають реальні можливості впливати на прийняття рішень [10]. Важливим механізмом залишається залучення громадськості, культурної інтелігенції, бізнесу та місцевих органів влади до спільного вирішення питань розвитку культури. Так, в результаті досліджень М. Карпи, О. Акімова та В. Шкиренця, було визначено, що можливе використання закордонного досвіду, а саме диверсифікації механізмів фінансування сфери культури в Україні, створення культурних центрів за рахунок державних грантів, розробка функціональних та нормативних положень щодо залучення лідерів на основі відкритого конкурсу, систематичне навчання у сфері управління культурою сприятимуть культурному та соціальному розвитку держави [8]. На думку О. Савченко та А. Савченко, публічно-приватне партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, розподіляти ризики та відповідальність, а також впроваджувати соціально значущі проєкти [5, с. 30]. Проблематику стратегічного управління з метою оптимізації діяльності органів влади, підвищення ефективності і соціальної відповідальності, забезпечення довгострокового розвитку культури досліджували у своїх працях О. Лозова, О. Верденгофа, О. Дзеніс, Є. Дехтяре, В. Дьякона та Н. Гавкалова [9, 11].

Метою статті є теоретичне обґрунтування механізмів відкритості публічного управління у сфері культури, а також виявлення інституційних та практичних інструментів, що сприяють підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності управлінських рішень у цій галузі.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі відкритість і прозорість публічного управління слід трактувати як здатність забезпечити вільний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін, у тому числі представників громадянського суспільства та бізнесу. Такий підхід фактично прирівнює відкритість публічної влади до її інформаційної прозорості [1, с. 91]. Саме з цього й формується комплекс ключових принципів і інструментів, який загальноприйнято називати «відкритим урядом», до якого належать процеси забезпечення доступу до відкритих даних, створення на їх основі суспільно корисних сервісів і мобільних додатків; прозорість та підзвітність громадянам; відкритість інформації та доступ до неї; розширення каналів та механізмів громадської участі в управлінських процесах, залучення громадськості, експертного середовища та інституцій громадянського суспільства до вироблення, ухвалення і контролю реалізації управлінських рішень, а також до виконання певних функцій держави; покращення якості та зручності державних послуг, налагодження ефективної взаємодії між владою і громадянами з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Запровадження відкритих та прозорих підходів у функціонуванні органів публічної влади створює умови для легкого доступу громадян до інформації про діяльність держави в зручному форматі, що, своєю чергою, зміцнює довіру до влади, покращує якість послуг, сприяє подоланню корупції, розвитку інновацій, ефективному управлінню ресурсами та залученню суспільства

до прийняття важливих рішень. Такий підхід не лише оптимізує взаємодію між державою і громадянами, а й формує підґрунтя для соціальної стабільності, сталого економічного зростання та покращення якості життя [6, с. 24].

Відтак, слід зазначити, що відкритість публічного управління у культурній сфері є ключовою умовою для підвищення довіри громадян, ефективності державної політики та розвитку культури. Основні механізми відкритості включають прозорість, участь громадськості, партнерство, інноваційні моделі управління та стратегічне планування [4, с. 135]. Формування культури відкритості вимагає розвитку корпоративної та управлінської культури, орієнтованої на потреби громадян, взаємну відповідальність і захист культурної ідентичності. Пріоритетним напрямом імплементації таких процесів є дотримання прав людини, підтримка культурного різноманіття та збереження національної спадщини.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика впливу рівня відкритості публічного управління на ефективність реалізації культурної політики

№	Критерій	Закриті моделі управління у сфері культури	Відкриті моделі управління у сфері культури
1.	Інформаційна доступність	Обмежений комунікаційний процес між органами влади та іншими об'єктами управління системи культури, субєктами господарювання, стейхолдерами.	Системна інформаційна відкритість, функціонування електронних та відкритих ресурсів, реєстрів.
2.	Партисипативність	Формальна участь зацікавлених сторін; відсутність механізмів зворотного зв'язку	Реалізація принципу партисипативного управління: активне залучення громадян до прийняття рішень
3.	Прийняття управлінських рішень	Централізований характер ухвалення рішень, без урахування культурних потреб місцевих громад	Публічне обговорення стратегій, адаптація політик до потреб різних регіональних культур
4.	Інституційна довіра	Низький рівень легітимності рішень, зниження соціального капіталу	Посилення довіри до інституцій через прозорі механізми прийняття та реалізації культурної політики
5.	Бюджетна прозорість	Висока ймовірність неефективного використання бюджетних коштів	Забезпечення фінансової прозорості, громадський контроль за розподілом ресурсів
6.	Сталий розвиток культурної сфери	Випадковий або неефективний характер ініціатив, відсутність довгострокового планування	Стратегічне планування розвитку культури, орієнтація на сталість і міжсекторальну співпрацю
7.	Інноваційність у сфері культури	Інституційна інерція, слабка підтримка креативного сектору	Підтримка креативних індустрій, цифрової трансформації, стимулювання інноваційних практик

Джерело: складено авторами на основі [3, 7]

На основі порівняльного аналізу можна стверджувати, що відкритість та прозорість у публічному управлінні культурною сферою є ключовими чинниками підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення суспільної легітимності та формування довіри до владних інституцій. Відкриті моделі управління сприяють активній участі громадян у процесах формування культурної політики, створюють умови для прозорого бюджетного контролю, а також забезпечують адаптивність і чутливість управлінських дій до потреб культурних спільнот. На відміну від закритих адміністративних практик, що характеризуються низьким рівнем інституційної довіри та обмеженою участю стейкхолдерів, прозоре управління базується на принципах демократичності, інформаційної відкритості та стратегічного партнерства [9]. Такий підхід не лише оптимізує використання ресурсів, а й стимулює розвиток інновацій, креативного сектору та забезпечує сталий розвиток культурної сфери у відповідності до сучасних викликів [11]. Аналіз індексу сприйняття корупції, що є важливим індикатором та маркером ефективності публічного управління, зокрема й у сфері культури, дозволяє визначити рівень відкритості та прозорості. Цей показник значною мірою впливає на довіру громадськості, доступ до ресурсів і прийняття управлінських рішень. Відсутність належних механізмів підзвітності, громадського моніторингу та прозорого розподілу фінансування в культурній сфері прямо чи опосередковано сприяє зниженню рейтингу держави у світових антикорупційних оцінках. Тож формування відкритих моделей управління у культурній політиці є не лише вимогою демократичного розвитку, а й необхідною умовою для зменшення корупційних ризиків та підвищення міжнародного іміджу України (рис. 1).

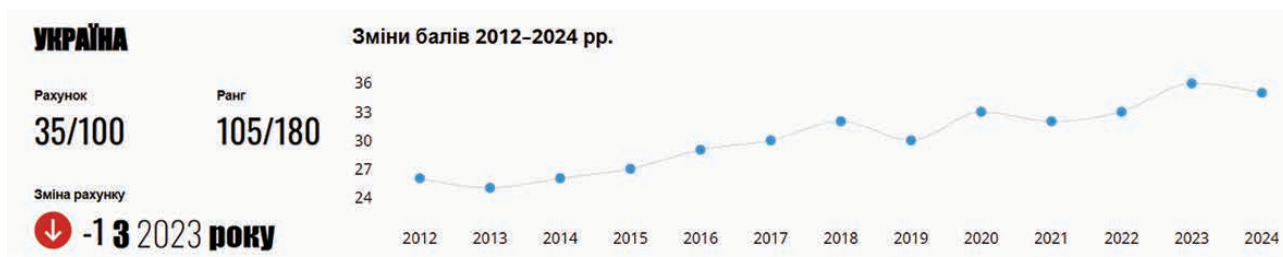


Рис. 1 Динаміка індексу сприйняття корупції України за період 2012-2024 рр. [7]

З метою забезпечення якісного доступу до інформації та сприяння фундаментальній відкритості публічного управління в культурній сфері, вбачається за необхідне зосередити зусилля на таких стратегічних напрямках:

- активне запровадження інструментів електронної демократії для забезпечення широкої участі громадськості у формуванні та обговоренні культурної політики, включаючи онлайн-голосування за культурні ініціативи та публічні консультації щодо розподілу культурних ресурсів;
- забезпечення інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у процеси збору даних про потреби та вподобання населення у культурній сфері через онлайн-опитування та аналіз цифрових слідів культурної активності;
- створення комплексної системи управління та моніторингу в культурній галузі на базі інформаційних технологій, що забезпечить прозорість у діяльності культурних інституцій, обліку культурної спадщини та розподілі державного фінансування;
- стимулювання розвитку цифрових сервісів у сфері культури, включаючи онлайн-платформи для доступу до культурного контенту, віртуальні екскурсії, інтерактивні освітні програми з культури та мистецтва;

- систематичне розширення практик двосторонньої комунікації шляхом активного наповнення офіційних веб-ресурсів органів управління культурою актуальною інформацією, проведення відкритих дискусій на платформах соціальних мереж та організації тематичних онлайн-форумів і блогів для обговорення культурних питань;

- регулярне проведення соціологічних досліджень, спрямованих на оцінку рівня задоволеності громадян ступенем відкритості та прозорості діяльності органів управління культурою, а також їхньої готовності долучатися до процесів культурного розвитку.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було теоретично обґрунтовано механізми відкритості публічного управління у сфері культури як ключової умову забезпечення ефективності культурної політики в процесі демократичного врядування. Визначено, що прозорість процедур, відкритий доступ до інформації, партисипативне управління та публічно-приватне партнерство формують базову інституційну основу для підзвітності органів влади. Сформульовано висновок про те, що імплементація відкритих моделей управління сприяє не лише підвищенню рівня довіри громадян до публічних інституцій, а й зміцненню соціального капіталу, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню сталого розвитку культурної сфери відповідно до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Гурковський В.І. Шляхи адаптації світового досвіду розвитку транспарентності публічного адміністрування до українських реалій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №15. С. 91–94.
2. Критенко О.О., Чорич О.О. Світовий досвід публічного управління сферою культури та його імплементація в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1(36). С. 42–48
3. Кушнір І. В., Слизьконіс Д. М., Таран В. В. Як забезпечити доступ до публічної інформації: шпаргалка для розпорядників. Київ : ЦПСА, 2015. 48 с.
4. Лопушинський І.П., Дурман М.О., Малахова Т.В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник ХНТУ*. 2022. №3(82). С. 135–144.
5. Савченко О.Р., Савченко А.С. Сучасні обриси менеджменту й адміністрування культурної сфери України. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. №2(91). С. 30–35
6. Соколова Е.Т., Підлепян Н.В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31.
7. Global Corruption Barometer. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/> (дата звернення 05.05.2025),
8. Karpa M., Akimov O., Shykerynets V. Implementation of innovative forms and models of public administration in the sphere of culture in ukraine. *Public administration and law review*. 2020. №3. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-13>. (дата звернення 02.05.2025)
9. Lozova O. Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. *Public administration and state security aspects*. 2024. doi: <https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3>. (дата звернення 03.05.2025)
10. Schmidhuber L., Ingrams A., & Hilgers D. Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13298>. (дата звернення 03.05.2025)

11. Verdenhofa O., Dzenis O., Dehtjare J., Djakona V., Gavkalova N. Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*. 2024. №23 (2). doi: <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-2-05> (дата звернення 02.05.2025).

References

1. Gurkovskiy, V. I. (2010). Shlyahi adaptatsiyi svitovogo dosvidu rozvitu transparentnosti publichnogo administruvannya do ukrayinskih realiiv [Ways to adapt the world experience of developing transparency of public administration to Ukrainian realities]. *Investitsiyi: praktika ta dosvid*. 15, 91–94.
2. Kritenko, O. O., Chorch, O. O. (2023). Svitoviy dosvid publichnogo upravlinnya sferoyu kulturi ta yogo implementatsiya v Ukraini [World experience of public administration in the field of culture and its implementation in Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mitne administruvannya*. 1(36), 42–48.
3. Kushnir, I. V., Slizkonis, D. M. & Taran, V. V. (2015). Yak zabezpechiti dostup do publichnoyi informatsiyi: shpargalka dlya rozporyadnikiv [How to ensure access to public information: a cheat sheet for managers]. Kiyiv: TsPSA, 48 p. (in Ukrainian).
4. Lopushinskiy, I. P., Durman, M. O. & Malahova, T. V. (2022). Mehanizmi zabezpechennya efektiivnosti publichnogo upravlinnya ta rezultativnosti administruvannya [Mechanisms for ensuring the effectiveness of public administration and the efficiency of administration]. *Visnik HNTU*. 3(82), 135–144.
5. Savchenko, O. R., Savchenko, A. S. (2021). Suchasni obrisi menedzhmentu y administruvannya kulturnoyi sferi ukrayini [Modern outlines of management and administration of the cultural sphere of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnya natsionalnim gospodarstvom*. 2(91), 30–35.
6. Sokolova, E. T., Pidlepian, N. V. (2024). Udoskonalennya mehanizmiv upravlinnya suspilnimi sistemami v umovah globalizatsiyi [Improvement of mechanisms of management of social systems in the context of globalization]. *Visnik Dniprovskoyi akademiyi neperervnoyi osviti. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*. 1, 24–31.
7. Global Corruption Barometer. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/> (accessed 05 May 2025), [in English].
8. Karpa, M. Akimov, O. & Shykerynets, V. (2020). Implementation of innovative forms and models of public administration in the sphere of culture in Ukraine. *Public administration and law review*. №3. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-13>. (accessed 02 May 2025), [in English].
9. Lozova, O. (2024). Features of public management of the culture sphere in the context of modern socio-cultural structure of society. *Public administration and state security aspects*. URL: <https://doi.org/10.52363/passa-2024.1-3>. (accessed 03 May 2025), [in English].
10. Schmidhuber, L., Ingrams, A., & Hilgers, D. (2020). Government Openness and Public Trust: The Mediating Role of Democratic Capacity. *Public Administration Review*. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13298>. (accessed 03 May 2025), [in English].
11. Verdenhofa, O., Dzenis, O., Dehtjare, J., Djakona, V., & Gavkalova, N. (2024). Strategic management as a tool for the development of public sphere entities. *Public Policy and Administration*. №23 (2). URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-2-05> (accessed 02 May 2025), [in English].

УДК 336.1

Маркетинг як механізм реформування вітчизняної системи публічного управління

MARKETING AS A MECHANISM FOR REFORMING THE DOMESTIC PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

РИЖИНКОВ Валерій – 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

RYZHYNKOV Valerii – 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/0009-0001-7843-2482>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-5>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз проблеми використання маркетингу як механізму реформування вітчизняної системи публічного управління. Адаптація маркетингових технологій до потреб формування стратегії публічно-управлінських реформ має здійснюватися на основі визначення напрямів їх впливу на стратегію інноваційних змін. Загалом саме маркетингові технології у процесі реформ дозволяють поєднати публічно-управлінські, ринкові та громадські механізми для оптимізації не лише діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а й публічної сфери загалом. Використання технологій маркетингу відіграє важливу роль у розробці найбільш важливої частини публічно-управлінських реформ, а саме розподілу функцій між структурами публічного управління, що особливо проявляється в умовах реформ децентралізації влади. Маркетинговий принцип максимально можливого наближення стратегічного суб'єкта публічного управління до його об'єкта сприяє упровадженню у процесі реформ принципу самореалізації інноваційних проектів з використанням потенціалу саморозвитку самої системи органів державної влади та місцевого самоврядування. У межах системи маркетингового управління максимально наближеним до проблемної сфери рівнем, де формується та реалізується стратегія впливу на об'єкти публічного управління в умовах переорієнтації на потреби споживача (громадян та організацій) і практично втілюється потенціал стратегічного управління, стає рівень регіонального публічного управління та самоврядування, а також рівень муніципального самоуправління великих міст. Використання маркетингових технологій у практиці публічного управління дозволяє вирішувати і проблему упровадження державних послуг на засадах клієнталізму. Маркетингові технології є також незамінними при розробці тих аспектів управлінських інновацій, які стосуються забезпечення ефективності публічного управління. Вони допомагають упровадженню комплексного підходу до формування системи критеріїв та показників результативності управлінської діяльності.

Ключові слова: маркетингове управління, реформи, децентралізація, стратегізація, регіональне управління.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the problem of using marketing as a mechanism for reforming the domestic public administration system. The adaptation of marketing

technologies to the needs of forming a strategy for public administration reforms should be carried out on the basis of determining the directions of their influence on the strategy of innovative changes. In general, it is marketing technologies in the process of reforms that allow combining public administration, market and public mechanisms to optimize not only the activities of state authorities and local self-government bodies, but also the public sphere as a whole. The use of marketing technologies plays an important role in developing the most important part of public administration reforms, namely the distribution of functions between public administration structures, which is especially evident in the context of decentralization reforms. The marketing principle of the maximum possible approximation of the strategic subject of public administration to its object contributes to the implementation in the process of reforms of the principle of self-realization of innovative projects using the potential of self-development of the system of state authorities and local self-government bodies itself. Within the framework of the marketing management system, the level closest to the problem area, where the strategy of influencing public administration objects is formed and implemented in the context of reorientation to the needs of the consumer (citizens and organizations) and the potential of strategic management is practically realized, is the level of regional public administration and self-government, as well as the level of municipal self-government of large cities. The use of marketing technologies in the practice of public administration allows solving the problem of implementing public services on the basis of clientelism. Marketing technologies are also indispensable in the development of those aspects of management innovations that relate to ensuring the effectiveness of public administration. They help implement an integrated approach to the formation of a system of criteria and indicators of the effectiveness of management activities.

Key words: marketing management, reforms, decentralization, strategization, regional management.

Вступ. При всьому різноманітті маркетингових технологій у сучасному управлінні їх значення найбільше проявляється в процесі здійснення системних реформ публічного управління, які сьогодні насамперед пов'язують з процесом децентралізації влади, а також становленням моделі публічного врядування та євроінтеграційними процесами. Управлінські інновації спрямовані на системні зміни у принципах та механізмах функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування і торкається як власне публічно-управлінської діяльності, так і взаємозв'язків управлінської підсистеми з громадянським суспільством. Принципове значення маркетингових механізмів полягає в тому, що вони виступають найбільш ефективним засобом надання публічному управлінню динаміки розвитку в тому напрямі, який співпадає з загальними тенденціями розвитку українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія та технології використання маркетингу в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування розглядаються у роботах таких вітчизняних фахівців як В. Божкова, Б. Братаніч, О. Дейнега, К. Романенко та інші. Проблематика маркетингового управління на рівні регіону у різних аспектах висвітлена у роботах таких вітчизняних дослідників як В. Кутьков, Ю. Мазур, Л. Плахотнікова та інші. Загалом визначено як наукові засади упровадження маркетингу у сферу публічного управління, так і практичні напрями оптимізації діяльності органів влади за рахунок використання маркетингових технологій. Однак проблематика ролі маркетингу як механізму реформування вітчизняної системи публічного управління, зокрема, у процесі децентралізації влади, залишається на периферії наукових розвідок.

Мета статті. Визначення ролі маркетингу як механізму реформування вітчизняної системи публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг в органах державної влади та місцевого самоврядування сприяє формуванню нового концептуального ядра моделі публічного врядування, у межах якого пріоритетним є розуміння публічного управління як соціально-політичної функції громадянського суспільства, яка має здійснювати реальний контроль за діяльністю державних структур. Маркетизація публічного управління виступає механізмом встановлення системних зв'язків та взаємодій між функціонуванням органів державної влади й місцевого самоврядування та артикуляцією і реалізацією в їх діяльності соціальних інтересів [3, с.16].

Слід розуміти, що цілі усіх реформ системи публічного управління, включаючи і реформи децентралізації, знаходяться поза нею самою і визначаються потребами розвитку українського суспільства, цілями модернізації та державотворення. Маркетинг у системі публічного управління є ефективним механізмом узгодження політико-управлінських та соціально-економічних реформ у нашій країні. Технологічна роль маркетингових механізмів у процесі здійснення публічно-управлінських реформ полягає у забезпеченні пріоритетності соціального, а не кланово-бюрократичного вектору здійснення цього процесу. Маркетинговий інструментарій також надає управлінським реформам системно-процесуального характеру, виступаючи як постійний механізм орієнтації системи публічного управління на потреби суспільства та окремих соціальних суб'єктів [2, с.59].

Адаптація маркетингових технологій до потреб формування стратегії публічно-управлінських реформ має здійснюватися на основі визначення напрямів їх впливу на стратегію інноваційних змін. До таких напрямів насамперед слід віднести:

- орієнтацію діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на потреби споживачів результатів їх діяльності, а не на власні управлінські чи корпоративні потреби;
- співробітництво зі споживачами управлінських послуг (громадянами) для створення механізмів публічного управління та налагоджування взаємовідносин суб'єкт-суб'єктного типу поліархічного характеру;
- індивідуально-об'єктну адаптацію управлінських рішень та інструментарію їх реалізації і суб'єкт-суб'єктної взаємодії стосовно кожного споживача управлінських послуг;
- постійний діалог органів державного управління та місцевого самоврядування зі споживачами їх послуг з його інтерактивною індивідуалізацією на основі використання системи е-урядування;
- розширення об'єктності самого публічного управління з формуванням механізмів зворотного зв'язку, що трансформують сферу професійного управління у сферу публічних взаємодій суб'єкт-суб'єктного характеру.

Зміни в управлінській стратегії, які забезпечуються використанням маркетингових технологій у публічному управлінні, надають останньому нової якості. І це також визначає необхідність їх використання, оскільки реформування системи публічного управління потребує не стільки кількісних, скільки якісних змін. Маркетингові технології виступають складовою цих змін передусім тому, що дають можливість поєднати управлінські реформи з глобальними напрямами розвитку публічного управління у контексті трансформаційних процесів українського суспільства. Насамперед слід відзначити наступне:

- поєднання державних, приватних та публічних засад в соціально-економічному устрої та системі управління;
- проникнення ринкових технологій взаємодії в державний сектор економіки та публічне управління;
- контрактно-приватна основа виконання багатьох державних функцій;
- становлення мережної моделі управління та е-урядування;

- децентралізація влади з розширенням суб'єктів управління та їх повноважень;
- зміна моделі управління з приходом моделі публічного врядування замість моделі публічного адміністрування.

Загалом саме маркетингові технології у процесі реформ дозволяють поєднати публічно-управлінські, ринкові та громадські механізми для оптимізації не лише діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а й публічної сфери загалом.

Використання маркетингових механізмів для оптимізації публічно-управлінських реформ забезпечує адекватну соціальну орієнтацію, інноваційний характер та соціоцентричну стратегію переорієнтації діяльності владних інститутів на потреби громадян як споживачів управлінських послуг, та саме це визначає системні характеристики, які закладено у модель реформування державної влади в Україні. Ще більше значення має і використання маркетингу для вирішення найбільш фундаментальних інструментальних проблем модернізації системи публічного управління у нашій країні.

В умовах децентралізації насамперед йдеться про визначення технологічної основи реалізації органами державної влади та місцевого самоврядування своєї функції забезпечення інтересів регіонів та громад як суб'єктів інвестиційно-ринкових відносин. До цього часу регіональні та місцеві органи влади не визначилися з механізмами цілеспрямованої підтримки конкурентоспроможної економіки відповідних територій. Технологічними орієнтирами маркетингової регіональних та місцевих органів влади мають бути підвищення іміджу територій, їх привабливості для інвестицій та ринкових суб'єктів [7, с. 90]. У функціональний імператив цих органів влади має бути включено результативність такого маркетингу як у вигляді ефектів від реалізації регіональних та місцевих геофізичних, фінансових, економіко-технологічних та освітньо-кадрових ресурсів, так і у вигляді росту обсягів та активізації економічної діяльності, результативних проєктів тощо. Безумовно, у перелік показників маркетингу територій мають бути включені фактори підвищення рівня життя і благополуччя їх населення, соціальної стабільності, зростання купівельної спроможності ефективність ринкових взаємодій, успіхи у досягненні запланованих стратегічних цілей, рівень інноваційної активності та інвестицій, ефективність організаційного управління тощо.

Використання технологій маркетингу відіграє важливу роль у розробці найбільш важливої частини публічно-управлінських реформ, а саме розподілу функцій між структурами публічного управління, що особливо проявляється в умовах реформ децентралізації влади. Основою розподілу управлінських функцій звичайно є визначення структурного рівня публічного управління, на якому найбільш оптимально поєднується можливість розробки та реалізації управлінської стратегії та можливості її практичної реалізації при доступних технологічних ресурсах. Визначення цього рівня отримало назву «стратегізація публічного управління», під чим мається на увазі комплекс організаційно-правових заходів, які спрямовані на трансформацію управлінської системи із стану прагматично-ситуативної централізації у стан функціонально оптимізованої децентралізації. Сама процедура перерозподілу публічно-управлінських повноважень у процесі децентралізації як базового орієнтиру сучасних реформ у владній системі та визначення «межі стратегізації», тобто найближчого до об'єкта управлінського рівня, який здатний найбільш ефективно реалізовувати владні повноваження за умов надання необхідних повноважень і можливостей ефективно формувати та реалізовувати свою власну стратегію, визначаються на основі процедури встановлення маркетингової суб'єктності структур публічного управління. Лише на основі включення органів державної влади та місцевого самоврядування

у суб'єкт-об'єктні маркетингові відносини можливе визначення реальної основи розподілу публічно-управлінських повноважень [6, с.93].

Маркетинговий принцип максимально можливого наближення стратегічного суб'єкта публічного управління до його об'єкта сприяє упровадженню у процесі реформ принципу самореалізації інноваційних проектів з використанням потенціалу саморозвитку самої системи органів державної влади та місцевого самоврядування. Цей потенціал розкривається за рахунок ініціатив знизу та адаптивних здатностей структур публічного управління, які безпосередньо обслуговують громадян та соціальні структури. Маркетингові технології суттєво послаблюють бюрократичні перепони на шляху реформ, зокрема, децентралізації, послаблюється, за рахунок позбавлення центральних органів виконавчої влади більшості функцій оперативного управління. Скажімо, функціональні зміни у роботі уряду у маркетинговому контексті включають перехід останнього на виконання виключно стратегічних функцій, керування іншими структурами системи публічного управління на основі передачі максимальних можливих повноважень зі збереженням стратегічного контролю, рекрутування на ключові посади не заангажованих політично державних службовців, надання державній службі статусу виключно інструменту реалізації державної політики.

У межах системи маркетингового управління максимально наближеним до проблемної сфери рівнем, де формується та реалізується стратегія впливу на об'єкти публічного управління в умовах переорієнтації на потреби споживача (громадян та організацій) і практично втілюється потенціал стратегічного управління, стає рівень регіонального публічного управління та самоврядування, а також рівень муніципального самоуправління великих міст. Саме установлення таких маркетингових меж стратегізації публічного управління є необхідною передумовою упровадження інновацій у структурі, механізмах перерозподілу та делегування повноважень, а також установленні рівнів відповідальності і ресурсного забезпечення цих повноважень [1, с.51].

Застосування у процесі здійснення публічно-управлінських реформ маркетингових технологій для визначення механізмів розподілу повноважень суб'єктів управління має своїм закономірним результатом процес децентралізації функцій владних структур на основі чітко ідентифікованих об'єктів та процедур публічно-управлінської діяльності на рівнях, які максимально наближені до об'єкта управління. При цьому адекватний розподіл стратегічних повноважень відкриває можливості гнучкого вибору стратегій розвитку, а помилки в стратегічних проектах більш низького рівня управлінської ієрархії набагато легше фіксувати та виправляти. Тому цілком слушною слід вважати думку щодо необхідності закладення у концепцію будь-яких реформ децентралізації влади маркетингову технологію стратегізації публічного управління з визначенням регіонального рівня як найбільш адекватного для інтегрування стратегії й технологій управління, що орієнтується на його об'єкт.

Ще більш важливе значення маркетингові технології мають для перерозподілу владних повноважень з орієнтацією на потреби споживачів у контексті становлення нової системи взаємовідносин між структурами державної влади та місцевого самоврядування. Переорієнтація публічного управління на потреби громадян неможлива без визнання в якості основи реформ децентралізації громадського самоврядування. Самоврядна модель децентралізації, що поєднує державні та самоврядні засади та регулює їх взаємодію у межах єдиної системи публічного врядування, визнається у якості основи адаптації публічного управління до потреб модернізації України. Має бути установлений такий порядок функціонування системи публічного управління, коли державні інститути формуються від громад і регіонів, а не від рішень центральних органів влади.

До складових такої трансформації, які пов'язані з використанням маркетингових технологій, слід віднести:

- Становлення механізмів, що забезпечують домінування громадських, а не бюрократичних ініціатив у проведенні реформ;
- Зміна цілепокладання реформ з реструктуризації та перерозподілу функцій суб'єктів публічного управління у сферу адаптації останнього до потреб суспільства;
- Визначення пріоритетності суб'єктного аспекту реформ у порівнянні з організаційним і відповідно їх переорієнтація на кадрові та культурно-управлінські аспекти;
- Перебудова органів публічного управління з механізмів впливу на соціальних суб'єктів у систему органів самоорганізації соціальних суб'єктів [64].

Системним результатом зміни соціальної основи публічного управління стає заміна суб'єктивно зумовленої та штучно створеної державно-бюрократичної структури, що формується та функціонує під впливом владно-директивних сил держави і бюрократичного апарату чиновників зумовленою об'єктивними чинниками соціального розвитку демократично-партиципативною системою, що формується і функціонує як механізм самоорганізації суспільства [4, с. 87].

Використання маркетингових технологій у практиці публічного управління дозволяє вирішувати і проблему упровадження державних послуг на засадах клієнталізму. Управлінські послуги є основним інструментом переорієнтації системи публічного управління на потреби громадян у процесі виконання власних обов'язків перед приватними особами. Розуміння управлінських послуг державних структур у контексті маркетингових технологій дозволяє зробити висновок, що їх запровадження здійснює змістовну переоцінку характеру взаємодій між державою та громадянами і соціальними інститутами. На місце директивних розпоряджень органів влади в умовах публічного адміністрування приходять обслуговуванням громадян у межах моделі публічного врядування. У якості маркетингової технології публічно-управлінська послуга акцентує увагу саме на виконанні обов'язків державних інституцій перед приватними особами. Ми вважаємо, що така роль маркетингових технологій зумовлює необхідність максимально широкого маркетингового розуміння публічно-управлінської послуги в якості загального принципу взаємовідносин між органами державної влади та громадянським суспільством і громадянами, і саме у цьому сенсі вони мають бути складовою управлінських реформ.

Маркетингові технології є також незамінними при розробці тих аспектів управлінських інновацій, які стосуються забезпечення ефективності публічного управління. Вони допомагають упровадженню комплексного підходу до формування системи критеріїв та показників результативності управлінської діяльності. При цьому створюються передумови і для використання апробованих у інших сферах, особливо у сфері бізнес, ефективних методів орієнтації системи управління на потреби її об'єкта.

Маркетингова орієнтація означає насамперед, що проблеми оцінки ефективності мають ґрунтуватися на визначенні спрямованості діяльності органів публічного управління. Відповідно представницька влада оцінюється за її спроможністю відображати в нормативно-законодавчих актах потреби та інтереси громадян, виконавча влада - за успішністю напрямків практичної роботи з реалізації цих інтересів, місцеве самоврядування - за результатами забезпечення реалізації інтересів власної територіальної громади. У кожному випадку має застосовуватися система спеціальних кількісних показників, яка за природою і механізмами застосування має маркетингову природу [5, с.122].

Це пояснюється тим, що найбільш об'єктивну оцінку управлінської ефективності можна одержати лише за рахунок використання технологій зворотного зв'язку з громадянським суспільством та громадянами як споживачами послуг. Оскільки комплексним показником маркетингової орієнтації системи публічного управління є забезпечення якості життя населення, саме цей показник і доцільно використовувати для розробки єдиної системи критеріїв ефективності маркетингового характеру. У науковій літературі існують досить детальні технології вимірювання ефективності маркетингового управління з боку органів державної влади на різних структурних рівнях з використанням різних варіантів показника якості життя. Слід згодитися з думкою про необхідність упровадження на основі концепції якості життя концепту життєзабезпечуючого комплексу як основи для визначення системи критеріїв ефективності публічно-управлінської діяльності.

В сучасних умовах достатнього поширення набув і підхід поєднання показників якості життя з таким маркетинговим індикатором, як показник рівня конкурентоспроможності різних об'єктів публічного управління, насамперед на національному та регіональному рівнях. В Україні уже розроблена достатньо деталізована схема визначення конкурентоспроможності регіонів на основі апробованих у світовій практиці індикаторів щодо їх інвестиційної привабливості на основі майже сотні показників соціально-економічного розвитку [7, с.87]. Використання таких комплексних систем показників дає можливість здійснювати цілком когерентне реальній ситуації оцінювання ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування з допомогою маркетингових технологій. На основі системи маркетингових показників оцінки ефективності публічного управління на певному рівні за індикаторами територіальної конкурентоспроможності та забезпечення стандартів якості життя доцільно розробляти і спеціалізовані системи оцінювання діяльності структур публічного управління у межах моделі «оцінки за результатами».

Висновки. Таким чином, використання маркетингу для здійснення системних реформ у сфері публічного управління визначає нове розуміння цілей та результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування у контексті клієнталістської моделі та підпорядкування управлінських реформ загальному вектору модернізації українського суспільства. Для забезпечення системного характеру упровадження маркетингових технологій у практику діяльності системи публічного управління необхідно перш за все змінити організаційні основи взаємодії елементів системи державної влади, забезпечивши при збереженні єдиної мети, координації та цілісності високий рівень самостійності окремих компонентів. Маркетингові технології є ефективними у процесі децентралізації, сприяючи заміні в публічному управлінні жорстких адміністративних зв'язків комплексом субординаційно-реординаційно-координаційних відносин, у межах якого кожна складова державної структури функціонуватиме на основі прямої залежності ефективності власної роботи від задоволення потреб громадян. Найбільш важливим напрямом подальших досліджень слід вважати розробку комплексів маркетингового управління для різних рівнів системи публічного управління як один з напрямів реалізації реформ децентралізації влади.

Список використаних джерел

1. Божкова В. В., Линник С. О. Публічне управління та адміністрування територій: маркетинговий аспект. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 3. С. 49-59.
2. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. №30. С.55-63.

3. Братаніч Б. В. Становлення соціально орієнтованого маркетингу як суспільного феномену. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2007. № 45. С. 14-25.
4. Дейнега О. В., Дейнега І.О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 83-89.
5. Кутков В. П. Організаційне забезпечення маркетингового механізму державного управління розвитком регіону. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 119-126.
6. Мазур Ю. П., Нагернюк Д. В. Застосування механізмів регіонального маркетингу в процесі децентралізації регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 90-95.
7. Плахотнікова Л. О. Маркетингові технології залучення інвестицій державними органами управління у розвиток регіонів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 85-91.

References

1. Bozhkova, V. V. Lynnyk, S. O. (2020). Publichne upravlinnia ta administruvannia terytorii: marketynhovyi aspekt [Public administration and administration of territories: marketing aspect]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia - Scientific bulletin: state administration*, 3, 49-59, [in Ukrainian].
2. Bratanich, B. V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To the definition of the concept of «social marketing»]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii - Humanitarian bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 30, 55-63, [in Ukrainian].
3. Bratanich, B. V. (2007). Stanovlennia sotsialno oriientovanoho marketynhu yak suspilnoho fenomenu [The formation of socially oriented marketing as a social phenomenon]. *Multyversum. Filosofskiy almanakh - Multiversum. Philosophical Almanac*, 45, 14-25, [in Ukrainian].
4. Deineha, O. V. Deineha, I. O. (2021). Implementatsiia marketynhovoï kontseptsii v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia [Implementation of the marketing concept in the activities of public administration bodies]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 52, 83-89, [in Ukrainian].
5. Kutkov, V. P. (2013). Orhanizatsiine zabezpechennia marketynhovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia rozvytkom rehionu [Organizational support of the marketing mechanism of state management of regional development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia - Theory and practice of public administration*, 3, 119-126, [in Ukrainian].
6. Mazur, Yu. P. Naherniuk, D. V. (2018). Zastosuvannia mekhanizmv rehionalnoho marketynhu v protsesi detsentralizatsii rehionu [Application of regional marketing mechanisms in the process of regional decentralization]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomika - Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser.: Economics*, 2, 90-95, [in Ukrainian].
7. Plakhotnikova, L. O. (2022). Marketynhovi tekhnolohii zaluchennia investytsii derzhavnymy orhanamy upravlinnia u rozvytok rehioniv [Marketing technologies for attracting investments by state management bodies in the development of regions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*, 3, 85-91, [in Ukrainian].

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 352/354:351.746.1

Розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану

DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS' COMPETENCIES IN THE FIELD OF INTERNAL SECURITY UNDER MARTIAL LAW

КУЛАКОВ Василь – аспірант, Національний університет цивільного захисту України, вул. Онопрієнка, 8 м. Черкаси, 18034, Україна

KULAKOV Vasyi – postgraduate student, National University of Civil Defence, 8, st. Onopriienka, Cherkasy, 18034, Ukraine

ORCID <http://orcid.org/0009-0006-2029-0481>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-6>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових підходів, концепцій та практик, спрямованих на формування і розвиток професійних компетентностей державних службовців у контексті забезпечення внутрішньої безпеки суспільства. Особлива увага приділяється ролі публічної служби в умовах воєнного стану та гібридних загроз, що висувають нові вимоги до підготовки кадрів державного управління. Обґрунтовано поняття «компетентність» у міждисциплінарному вимірі, а також у зв'язку з функціональними обов'язками державних службовців щодо захисту національних інтересів, реалізації стратегій безпеки та забезпечення стійкості публічної влади. Розкрито змістове наповнення провідних понять проблематики внутрішньої безпеки, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану, з акцентом на міжвідомчу координацію, кризове управління, антикризову комунікацію та взаємодію з громадськістю. Визначено ключові елементи комунікативного процесу в системі державного управління під час надзвичайних ситуацій і кризових викликів, що потребують оперативного прийняття рішень, інформаційної прозорості та збереження довіри до влади. Проаналізовано структурні та функціональні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки з урахуванням трансформацій, що відбуваються в апараті державної влади в умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України. Обґрунтовано, що розвиток професійної компетентності державних службовців у сфері внутрішньої безпеки набуває ключового значення для підтримки легітимності державних інституцій, ефективного реагування на виклики безпеки, зміцнення демократичної державності та захисту територіальної цілісності України. Представлено авторську модель розвитку компетентностей державних службовців, яка враховує специфіку сучасного безпекового середовища, пріоритети державної політики, потреби суспільства та виклики, пов'язані з воєнними діями. Модель передбачає інтеграцію теоретичної, практичної та емоційно-етичної підготовки, спрямованої на підвищення здатності державних службовців діяти в умовах невизначеності, ризику та підвищеної відповідальності.

Ключові слова: державний службовець, професійна компетентність, внутрішня безпека, публічне управління, воєнний стан, національна безпека, розвиток.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of domestic and foreign scientific approaches, concepts and practices aimed at the formation and development of professional competencies of civil servants in the context of ensuring the internal security of society. Particular attention is paid to the role of public service in conditions of martial law and hybrid threats, which put forward new requirements for the training of public administration personnel. The concept of «competence» is substantiated in an interdisciplinary dimension, as well as in connection with the functional responsibilities of civil servants in protecting national interests, implementing security strategies and ensuring the stability of public authorities. The content of the leading concepts of the issue of internal security is revealed, in particular in conditions of the legal regime of martial law, with an emphasis on interdepartmental coordination, crisis management, anti-crisis communication and interaction with the public. The key elements of the communication process in the public administration system during emergencies and crisis challenges that require prompt decision-making, information transparency and maintaining trust in the authorities are identified. The structural and functional components of the internal security system are analyzed, taking into account the transformations taking place in the state apparatus in the conditions of full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. It is substantiated that the development of professional competence of civil servants in the field of internal security is of key importance for supporting the legitimacy of state institutions, effective response to security challenges, strengthening democratic statehood and protecting the territorial integrity of Ukraine. The author's model of the development of civil servants' competences is presented, which takes into account the specifics of the modern security environment, state policy priorities, the needs of society and the challenges associated with military operations. The model involves the integration of theoretical, practical and emotional-ethical training aimed at increasing the ability of civil servants to act in conditions of uncertainty, risk and increased responsibility.*

Key words: *civil servant, professional competence, internal security, public administration, martial law, national security, development.*

Вступ. В умовах збройної агресії російської федерації проти України питання забезпечення внутрішньої безпеки набуває особливої актуальності. Воєнний стан, введений на всій території України з 24 лютого 2022 року, вимагає від державних службовців нових компетентностей для ефективного виконання функцій щодо захисту національних інтересів, забезпечення стабільності державних інституцій та підтримання правопорядку. Система державного управління України зіткнулася з безпрецедентними викликами, що потребують трансформації підходів до професійного розвитку державних службовців. Необхідність функціонування в умовах постійних загроз, кібератак, інформаційної війни та гуманітарної кризи вимагає від державних службовців якісно нового рівня професійної компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку компетентностей державних службовців присвячені праці вітчизняних науковців В. Авер'янова, В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, С. Серьогіна. Проблематику забезпечення внутрішньої безпеки досліджували О. Бандурка, В. Білоус, О. Литвинов, М. Мельник, В. Пилипчук.

Водночас, специфіка розвитку компетентностей державних службовців у сфері внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою. Зарубіжні напрацювання (К. Christensen, Т. Læg Reid, М. Painter) потребують адаптації до українських реалій з урахуванням особливостей функціонування державного апарату в умовах збройного конфлікту.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Система забезпечення внутрішньої безпеки України в умовах воєнного стану характеризується рядом специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на вимоги до професійної компетентності державних службовців[1; 2]. Ці особливості визначаються як об'єктивними факторами, пов'язаними зі збройною агресією російської федерації, так і внутрішніми трансформаційними процесами в системі публічного управління[3; 4].

Насамперед, важливо зазначити, що цілі системи забезпечення внутрішньої безпеки відображають об'єктивну потребу особистості, суспільства та держави в надійній захищеності їх життєво важливих інтересів. Згідно з теорією ієрархії потреб А. Маслоу, безпека займає друге за значимістю місце в системі людських потреб, поступаючись лише базовим фізіологічним потребам. Це пояснюється тим, що безпека необхідна для реалізації фундаментальних програм самозбереження та самовідтворення. В умовах воєнного стану ця потреба набуває критичного значення, оскільки під загрозою опиняються не лише індивідуальні інтереси громадян, але й колективне виживання нації [5].

У контексті українських реалій особливого значення набуває баланс інтересів особистості, суспільства та держави. На відміну від традиційних західноліберальних підходів, де першооснову національної безпеки складають інтереси окремих громадян, або історично сформованого російського підходу, де державні інтереси домінують над особистісними, українська модель прагне досягти збалансованості всіх трьох компонентів. Це відображено в Стратегії національної безпеки України, яка визначає національні інтереси як сукупність збалансованих інтересів особистості, суспільства та держави [9].

Життєво важливі інтереси особистості в умовах воєнного стану включають реалізацію конституційних прав і свобод, забезпечення особистої безпеки, збереження життя та здоров'я, можливість проживання на безпечній території. Для суспільства критично важливими є збереження демократичних інститутів, підтримання громадянського миру та злагоди, функціонування системи соціального захисту, збереження культурної ідентичності. Державні інтереси полягають у збереженні конституційного ладу, територіальної цілісності, забезпеченні обороноздатності та функціонування критичної інфраструктури [6].

Структурні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки України формують складну багаторівневу архітектуру, кожен елемент якої виконує специфічні функції. До основних структурних компонентів належать цілі системи, об'єкти та суб'єкти внутрішньої безпеки, сили, органи, засоби, заходи та ресурси забезпечення безпеки. Ці елементи взаємодіють між собою, утворюючи цілісний механізм, спрямований на нейтралізацію загроз та забезпечення стабільного функціонування держави та суспільства [2; 6].

Об'єктами системи забезпечення внутрішньої безпеки є особистість, її права та свободи, суспільство з його матеріальними та духовними цінностями, держава з її конституційним ладом, суверенітетом та територіальною цілісністю. В умовах воєнного стану до цього переліку додаються об'єкти критичної інфраструктури, системи життєзабезпечення населення, стратегічні підприємства та установи [1; 2].

Суб'єктами забезпечення внутрішньої безпеки виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, правоохоронні органи, спеціальні служби, а також громадяни та їх об'єднання, які беруть участь у забезпеченні безпеки відповідно до законодавства.

В умовах воєнного стану роль громадянського суспільства значно зростає, що проявляється у волонтерському русі, діяльності територіальної оборони, громадському контролі за діяльністю органів влади [5; 10].

До сил забезпечення внутрішньої безпеки України належать Служба безпеки України, Національна поліція, Національна гвардія, Державна прикордонна служба, органи прокуратури, Державна служба з надзвичайних ситуацій, органи місцевого самоврядування в межах їх компетенції. У воєнний час до виконання завдань внутрішньої безпеки можуть залучатися підрозділи Збройних Сил України [1; 9].

Особливе місце в системі забезпечення внутрішньої безпеки займають національні цінності, які представляють собою сукупність матеріальних та духовних благ, що забезпечують існування та розвиток української нації. До матеріальних цінностей належать природні ресурси, економічний потенціал, інфраструктура, технології. Духовні цінності включають національну ідентичність, мову, культуру, історичну пам'ять, традиції державотворення. В умовах збройної агресії захист цих цінностей набуває екзистенційного значення [5; 6].

Функціональні компоненти системи забезпечення внутрішньої безпеки визначають її динамічні характеристики та механізми реалізації поставлених цілей. Пізнавальна функція передбачає накопичення знань про систему безпеки, фактори, що впливають на неї, загрози інтересам особистості, суспільства та держави. В умовах воєнного стану ця функція набуває особливого значення через необхідність оперативного аналізу динамічно змінюваної ситуації, виявлення нових загроз та викликів [7; 8].

Функція планування включає визначення конкретних заходів, термінів, місця проведення, залучених сил та засобів для досягнення цілей безпеки. У воєнний час планування ускладнюється високим рівнем невизначеності, необхідністю врахування множинних сценаріїв розвитку подій, потребою в гнучкості та адаптивності планів [4; 8].

Організаційна функція пов'язана з розподілом та координацією діяльності численних суб'єктів системи безпеки. Вона включає роботу з кадрами, їх відбір, підготовку та розстановку, нормативне регулювання, створення умов для ефективної взаємодії органів, сил та засобів безпеки. В умовах воєнного стану організаційна функція набуває критичного значення через необхідність забезпечення злагодженої роботи всіх елементів системи в умовах постійних загроз [3; 4].

Комунікативна функція забезпечує встановлення та підтримання зв'язків між різними елементами системи безпеки, а також взаємодію з громадськістю. В умовах інформаційної війни ця функція включає протидію дезінформації, забезпечення достовірного інформування населення, підтримання довіри до державних інституцій [8; 10].

Професійна компетентність державних службовців у сфері внутрішньої безпеки формується під впливом специфічних вимог воєнного часу. Базовий рівень компетентності включає глибоке розуміння нормативно-правової бази у сфері національної безпеки та оборони, знання системи державного управління в умовах особливих правових режимів, володіння методами аналізу загроз та ризиків [4; 7].

Аналітична компетентність передбачає здатність до системного аналізу складних ситуацій, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування розвитку подій. Державні службовці повинні вміти працювати з великими масивами інформації, виявляти тенденції та закономірності, розпізнавати ознаки гібридних загроз.

Управлінська компетентність включає навички кризового менеджменту, прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації, організації міжвідомчої взаємодії. Особливого

значення набуває вміння працювати в умовах стресу, зберігати працездатність при високому психологічному навантаженні [4; 8].

Комунікативна компетентність передбачає володіння навичками ефективної комунікації як всередині системи державного управління, так і з громадськістю. Це включає вміння чітко формулювати повідомлення, працювати з різними аудиторіями, використовувати сучасні канали комунікації, протидіяти маніпулятивним впливам.

Цифрова компетентність стає критично важливою в умовах широкого використання інформаційних технологій як для забезпечення функціонування державного апарату, так і для протидії кіберзагрозам. Державні службовці повинні володіти навичками безпечної роботи з інформацією, розуміти принципи кібербезпеки, вміти використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності [7; 10].

Етична компетентність набуває особливого значення в умовах, коли державні службовці часто опиняються перед складним моральним вибором. Вона включає усвідомлення цінності людського життя, прихильність демократичним принципам, нетерпимість до корупції, готовність діяти в інтересах суспільства навіть в складних обставинах.

Розвиток зазначених компетентностей вимагає системного підходу до професійного навчання державних службовців. Традиційні форми підвищення кваліфікації мають бути доповнені інноваційними методами, що враховують специфіку воєнного часу. Це включає симуляційні тренінги з відпрацювання дій в кризових ситуаціях, кейс-стаді на основі реальних ситуацій, менторські програми з залученням досвідчених фахівців [4; 10].

Важливим елементом розвитку компетентностей є створення системи обміну досвідом між державними службовцями різних регіонів та відомств. Особливо цінним є досвід працівників прифронтових територій, які першими стикаються з новими викликами та виробляють ефективні практики реагування на них.

Окремої уваги заслуговує психологічна підготовка державних службовців. Робота в умовах постійного стресу, необхідність приймати рішення в ситуаціях загрози життю, взаємодія з постраждалим населенням вимагають розвитку психологічної стійкості, навичок саморегуляції, вміння надавати психологічну підтримку.

Міжнародний аспект розвитку компетентностей передбачає вивчення досвіду країн, які пережили збройні конфлікти або працюють в умовах підвищених безпекових ризиків. Адаптація кращих практик з урахуванням українських реалій може значно підвищити ефективність системи забезпечення внутрішньої безпеки [7; 8].

Інституційне забезпечення розвитку компетентностей включає діяльність Національного агентства з питань державної служби, закладів післядипломної освіти, спеціалізованих навчальних центрів при правоохоронних органах та спецслужбах. Важливим є створення єдиних стандартів компетентностей для різних категорій посад, пов'язаних із забезпеченням внутрішньої безпеки [10].

Оцінювання компетентностей має базуватися на чітких критеріях та показниках, що відображають реальну здатність державного службовця ефективно виконувати свої функції в умовах воєнного стану. Система оцінювання повинна включати як формальні процедури атестації, так і механізми зворотного зв'язку від безпосередніх керівників та колег.

Фінансове забезпечення розвитку компетентностей є критично важливим фактором успіху. Попри обмеженість бюджетних ресурсів в умовах воєнного стану, інвестиції в людський капітал державної служби мають розглядатися як пріоритетні, оскільки від професіоналізму

державних службовців безпосередньо залежить ефективність всієї системи забезпечення внутрішньої безпеки.

Перспективним напрямом є розвиток дистанційних форм навчання, що дозволяють охопити велику кількість державних службовців без відриву від виконання службових обов'язків. Використання сучасних освітніх платформ, вебінарів, онлайн-курсів забезпечує гнучкість навчального процесу та його адаптацію до потреб конкретних категорій службовців.

Таким чином, розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки є комплексним завданням, що потребує системного підходу, врахування специфіки воєнного стану, координації зусиль різних інституцій та постійної адаптації до змінюваних умов безпекового середовища.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що розвиток компетентностей державних службовців у сфері забезпечення внутрішньої безпеки є критично важливим завданням для України в умовах воєнного стану. Аналіз структурних та функціональних компонентів системи внутрішньої безпеки свідчить про її складність та багатоаспектність, що вимагає від державних службовців комплексу спеціалізованих знань, умінь та навичок.

Виявлено, що традиційні підходи до професійного розвитку державних службовців потребують суттєвої трансформації з урахуванням реалій воєнного часу. Ключовим викликом є необхідність формування нової парадигми компетентності, яка б поєднувала класичні управлінські навички з специфічними вміннями кризового менеджменту, цифровою грамотністю та психологічною стійкістю. Особливого значення набуває здатність державних службовців працювати в умовах високої невизначеності, приймати ефективні рішення при дефіциті часу та інформації, забезпечувати координацію дій різних суб'єктів системи безпеки.

Дослідження показало, що ефективність системи забезпечення внутрішньої безпеки безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності державних службовців. При цьому компетентність розглядається не як статична характеристика, а як динамічна система, що потребує постійного розвитку та адаптації до змінюваних умов безпекового середовища. Важливим висновком є те, що в умовах воєнного стану зростає роль міжвідомчої координації, що вимагає від державних службовців розвинених комунікативних навичок та вміння працювати в команді.

Запропонована модель розвитку компетентностей базується на системному підході та враховує специфіку українського контексту. Вона передбачає інтеграцію формального навчання з практичним досвідом, використання інноваційних методів підготовки, створення механізмів обміну кращими практиками. Особливе значення має психологічна підготовка державних службовців, оскільки робота в умовах постійного стресу та високої відповідальності вимагає розвиненої емоційної стійкості та навичок саморегуляції.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів оцінювання ефективності розвитку компетентностей, створенням системи моніторингу професійного зростання державних службовців, вивченням міжнародного досвіду підготовки кадрів для роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Важливим напрямом є також дослідження впливу цифрової трансформації на вимоги до компетентностей державних службовців у сфері внутрішньої безпеки. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності системи державного управління та зміцненню національної безпеки України в умовах збройної агресії.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення 02 травня 2025).
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення 02 травня 2025).
3. Авер'янов В.Б. Реформування українського адміністративного права: черговий етап. Право України. 2020. № 7. С. 93-99.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 328 с.
5. Нижник Н.Р., Олуйко В.М. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 448 с.
6. Пилипчук В.Г. Система забезпечення національної безпеки України: актуальні питання. Стратегічна панорама. 2021. № 1. С. 17-25.
7. Christensen T., Lægreid P. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review. 2021. Vol. 81(6). P. 1057-1064.
8. Painter M. Public Administration Reform: Moving from Compliance to Performance. International Review of Administrative Sciences. 2020. Vol. 86(2). P. 207-224.
9. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення 02 травня 2025).
10. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення 02 травня 2025).

References

1. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine dated May 12, 2015 No. 389-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].
2. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].
3. Averianov, V. B. (2020). Reformuvannia ukrainskoho administratyvnoho prava: chervoyi etap [Reforming Ukrainian administrative law: the next stage]. Pravo Ukrainy, 7, 93-99. [in Ukrainian].
4. Bakumenko, V. D. (2019). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
5. Nyzhnyk, N. R. & Oluiko, V. M. (2018). Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia: monohrafiia [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
6. Pylypchuk, V.H. (2021). Systema zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: aktualni pytannia [The system of ensuring national security of Ukraine: current issues]. Stratehichna panorama, 1, 17-25. [in Ukrainian].
7. Christensen, T., & Lægreid, P. (2021). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. Public Administration Review, 81(6), 1057-1064. [in English].
8. Painter, M. (2020). Public Administration Reform: Moving from Compliance to Performance. International Review of Administrative Sciences, 86(2), 207-224. [in English].

9. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 № 392/2020 [National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020]. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].

10. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r [Some issues of reforming public administration of Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021 No. 831-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (accessed 02 May 2025), [in Ukrainian].

УДК 351.08:355.1(477)

Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану

ORGANIZATION OF THE CIVIL SERVICE STAFFING SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

КУРТЄВ Анатолій – аспірант, Запорізький Національний університет, вул. Університетська, 66, м.Запоріжжя, 69600, Україна

KURTIEV Anatolii – postgraduate student, Zaporizhzhia National University, 66, st. Universytetska, Zaporizhia, 69600, Ukraine

ORCID <http://orcid.org/0009-0000-5999-9582>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-7>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз вітчизняних і зарубіжних теоретичних і практичних напрацювань з питань розвитку професійних компетентностей державних службовців, а також організації ефективної системи кадрового забезпечення державної служби в умовах глибоких трансформацій і підвищеного рівня загроз національній безпеці. Досліджено сучасні тенденції у сфері державного управління, що зумовлюють перегляд підходів до формування кадрового потенціалу публічної служби, з урахуванням потреб адаптації до кризових ситуацій, зокрема збройної агресії російської федерації. Обґрунтовано поняття «компетентність» як багатовимірну категорію, що поєднує професійні знання, управлінські навички, ціннісні орієнтири та здатність до ефективної діяльності в умовах підвищеної відповідальності. Розкрито змістове наповнення ключових понять проблеми кадрового забезпечення державної служби, особливо в контексті воєнного стану, коли швидкість реагування, гнучкість управлінських рішень та спроможність адаптації до динамічних викликів стають визначальними факторами. Виокремлено базові елементи комунікативного процесу в системі державного управління під час надзвичайних обставин, підкреслено важливість налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, інформаційної прозорості, оперативного обміну даними та збереження високого рівня довіри до інститутів влади. Проведено аналіз організаційно-правових аспектів формування кадрового потенціалу, включаючи питання нормативного регулювання, професійного навчання, підвищення кваліфікації, атестації та ротации кадрів в умовах воєнного часу. Встановлено, що ефективне кадрове забезпечення системи державної служби є критично важливим чинником забезпечення цілісності державного управління, сталого функціонування державних інституцій, захисту суверенітету та національних інтересів України. Особливої актуальності набуває впровадження гнучких моделей управління людськими ресурсами, що враховують як стратегічні цілі держави, так і оперативні потреби в період надзвичайних загроз. Запропоновано авторську модель організації системи кадрового забезпечення державної служби, яка базується на принципах адаптивності, компетентнісного підходу, ціннісної орієнтації, а також враховує специфіку викликів, породжених воєнним станом, необхідність швидкого реагування та оновлення підходів до кадрової політики в межах динамічного безпекового середовища.

Ключові слова: державний службовець, професійна компетентність, кадрове забезпечення, публічне управління, воєнний стан, національна безпека, розвиток.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of domestic and foreign theoretical and practical developments on the development of professional competencies of civil servants, as well as the organization of an effective system of personnel support for the civil service in conditions of deep transformations and increased threats to national security. Modern trends in the field of public administration are studied, which necessitate a review of approaches to the formation of the personnel potential of the public service, taking into account the needs of adaptation to crisis situations, in particular, armed aggression of the Russian Federation. The concept of «competence» is substantiated as a multidimensional category that combines professional knowledge, management skills, value orientations and the ability to effectively operate in conditions of increased responsibility. The content of the key concepts of the problem of personnel support for the civil service is revealed, especially in the context of martial law, when the speed of response, flexibility of management decisions and the ability to adapt to dynamic challenges become determining factors. The basic elements of the communication process in the public administration system during emergency circumstances are highlighted, the importance of establishing effective internal and external communication, information transparency, operational data exchange and maintaining a high level of trust in government institutions is emphasized. An analysis of the organizational and legal aspects of the formation of human resources potential is carried out, including issues of regulatory regulation, professional training, advanced training, certification and rotation of personnel in wartime conditions. It is established that effective staffing of the civil service system is a critically important factor in ensuring the integrity of public administration, the sustainable functioning of state institutions, the protection of sovereignty and national interests of Ukraine. The implementation of flexible human resources management models that take into account both the strategic goals of the state and operational needs during periods of emergency threats is of particular relevance. An author's model of the organization of the civil service personnel system is proposed, which is based on the principles of adaptability, a competency-based approach, and value orientation, and also takes into account the specifics of the challenges generated by martial law, the need for rapid response and updating approaches to personnel policy within the dynamic security environment.*

Key words: *civil servant, professional competence, personnel management, public administration, martial law, national security, development.*

Вступ. На сучасному етапі розвитку українського суспільства та держави проблема організації системи кадрового забезпечення державної служби набуває особливої значимості та вимагає вироблення нових підходів до її вирішення. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, ефективність державного управління безпосередньо впливає на спроможність держави протистояти зовнішнім викликам та забезпечувати життєдіяльність суспільства.

Воєнний стан, введений на всій території України, створює унікальні виклики для системи державної служби. З одного боку, відбувається відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію, вимушену міграцію та інші фактори. З іншого боку, виникає потреба в нових компетенціях державних службовців, здатних працювати в умовах постійної загрози, приймати рішення в екстремальних ситуаціях, забезпечувати функціонування державних інституцій під час воєнних дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику кадрового забезпечення державної служби досліджували вітчизняні науковці В. Авер'янов, В. Бакуменко, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, С. Серьогін. Питання професійної

компетентності державних службовців розглядали у своїх працях Л. Пашко, М. Канавець, І. Сурай. Особливості функціонування державної служби в кризових умовах аналізували В. Федоренко, Ю. Ковбасюк, А. Васильєва.

Водночас, специфіка організації кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану залишається недостатньо дослідженою. Зарубіжний досвід країн, які переживали збройні конфлікти (Ізраїль, Хорватія, Грузія), потребує адаптації до українських реалій з урахуванням масштабів та характеру російської агресії.

Метою статті є обґрунтування методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації системи кадрового забезпечення державної служби України в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану являє собою складний багатоаспектний процес, який вимагає комплексного наукового осмислення та практичного впровадження інноваційних підходів. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для системи державного управління, актуалізуючи проблему ефективного кадрового забезпечення як ключової умови збереження державності та забезпечення життєдіяльності суспільства [1; 2].

Методологічні засади організації кадрового забезпечення державної служби базуються на розумінні кадрової політики як цілеспрямованої діяльності щодо формування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу державних органів. У науковій літературі кадрове забезпечення розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що включає планування потреби в кадрах, їх підбір та розстановку, професійний розвиток, оцінювання та мотивацію [3; 5]. Водночас, специфіка воєнного стану вносить суттєві корективи в традиційні підходи до організації цієї системи.

Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення державної служби України дозволяє виявити низку проблем, загострених війною. По-перше, спостерігається значний дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією до лав Збройних Сил України, вимушеною міграцією населення, переходом частини державних службовців на роботу в приватний сектор або міжнародні організації. За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на початок 2024 року рівень укомплектованості посад державної служби становить близько 85%, при цьому в окремих регіонах та органах влади цей показник значно нижчий [9].

По-друге, війна кардинально змінила вимоги до професійних компетентностей державних службовців. Якщо раніше акцент робився на традиційних управлінських навичках, знанні законодавства та процедур, то зараз на перший план виходять здатність працювати в умовах невизначеності, приймати рішення в екстремальних ситуаціях, координувати дії різних суб'єктів в кризових умовах. Особливого значення набули цифрові компетенції, оскільки значна частина державних службовців працює дистанційно, а державні послуги надаються переважно в електронному форматі [7; 8].

По-третє, система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців виявилася недостатньо адаптованою до потреб воєнного часу. Традиційні навчальні програми не передбачали розвитку навичок кризового менеджменту, роботи з внутрішньо переміщеними особами, координації гуманітарної допомоги, взаємодії з міжнародними партнерами в умовах війни. Це створило розрив між реальними потребами державної служби та компетенціями наявного персоналу. Правове регулювання кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного

стану здійснюється на основі комплексу нормативно-правових актів. Базовим є Закон України «Про державну службу», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби. Водночас, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює особливості функціонування органів державної влади в умовах війни, включаючи специфіку кадрових процедур [1, 2].

Аналіз чинного законодавства свідчить про наявність певних прогалин у регулюванні кадрових питань в умовах воєнного стану. Зокрема, недостатньо врегульованими залишаються питання спрощеного порядку призначення на посади державної служби в екстремальних ситуаціях, особливостей проходження служби на територіях, де ведуться бойові дії, гарантій для державних службовців, які перебувають у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Організаційний механізм кадрового забезпечення державної служби включає систему органів та підрозділів, відповідальних за реалізацію кадрової політики. Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, є Національне агентство України з питань державної служби. На рівні окремих державних органів функціонують служби управління персоналом, які безпосередньо здійснюють кадрову роботу.

В умовах воєнного стану роль цих структур значно зростає, оскільки від їх ефективності залежить спроможність державного апарату виконувати свої функції. Водночас, практика показує необхідність посилення координації між різними суб'єктами кадрової роботи, створення єдиної інформаційної системи управління кадрами, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни кадрової ситуації. Система добору кадрів на державну службу традиційно базується на конкурсних засадах, що забезпечує реалізацію принципів рівного доступу громадян до державної служби, професіоналізму та компетентності. Проте в умовах воєнного стану виникає об'єктивна необхідність у спрощенні конкурсних процедур для оперативного заповнення критично важливих посад. При цьому важливо знайти баланс між швидкістю призначення та якістю відбору кандидатів.

Міжнародний досвід показує, що в кризових ситуаціях ефективними є механізми тимчасового призначення на посади з подальшим проведенням повноцінного конкурсу після стабілізації ситуації. Також використовується практика залучення до роботи в державних органах фахівців з приватного сектору на умовах строкових контрактів. Такі підходи дозволяють швидко посилити кадровий потенціал державної служби в критичних сферах. Особливої уваги в умовах війни заслуговує питання формування кадрового резерву. Досвід показує, що наявність підготовленого резерву кадрів дозволяє оперативно замінювати посади в разі вибуття працівників з різних причин. Механізм формування резерву має включати не лише оцінку професійних якостей кандидатів, але й визначення їх психологічної готовності до роботи в екстремальних умовах, здатності приймати рішення під тиском, стресостійкості.

Система професійного навчання державних службовців потребує кардинальної трансформації з урахуванням викликів воєнного часу. Традиційні програми підвищення кваліфікації мають бути доповнені спеціалізованими курсами з кризового менеджменту, психологічної підготовки, цивільного захисту, міжнародного гуманітарного права, кібербезпеки. Важливо також розвивати навички міжвідомчої координації, роботи з міжнародними організаціями, комунікації з громадськістю в кризових ситуаціях.

Перспективним напрямом є впровадження системи наставництва, коли досвідчені державні службовці передають свої знання та навички новим працівникам. Це особливо важливо в умовах, коли частина досвідчених кадрів вибуває зі служби, а на їх місце приходять люди без достатнього досвіду роботи в державному апараті.

Цифровізація процесів кадрового забезпечення стає не просто технологічним трендом, а необхідною умовою ефективного функціонування системи державної служби в умовах війни. Електронні системи управління персоналом дозволяють оперативно обробляти кадрову інформацію, проводити дистанційне навчання, організовувати віддалену роботу. Особливого значення набуває створення єдиного державного реєстру державних службовців, який дозволить мати актуальну інформацію про наявні кадрові ресурси.

Мотивація державних службовців в умовах воєнного стану набуває особливого значення. Високий рівень стресу, підвищені ризики, збільшене навантаження вимагають адекватної системи стимулювання. При цьому важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать гідний рівень оплати праці, надбавки за роботу в особливих умовах, соціальні гарантії. Нематеріальні стимули включають можливості професійного розвитку, визнання заслуг, створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Психологічний супровід державних службовців стає критично важливим елементом системи кадрового забезпечення. Робота в умовах постійного стресу, необхідність приймати рішення в ситуаціях загрози життю, контакт з постраждалим населенням створюють значне психологічне навантаження. Необхідно забезпечити доступ державних службовців до професійної психологічної допомоги, організувати тренінги з розвитку стресостійкості, навчити методам психологічної саморегуляції.

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у модернізації системи кадрового забезпечення державної служби України. Країни-партнери надають технічну допомогу, діляться досвідом організації державного управління в кризових ситуаціях [10]. Програми стажування українських державних службовців за кордоном, участь у міжнародних тренінгах сприяють впровадженню кращих світових практик. Особливої уваги заслуговує питання збереження інституційної пам'яті державної служби. В умовах високої плинності кадрів важливо забезпечити передачу знань та досвіду від працівників, які залишають службу, до нових співробітників. Це може досягатися через створення баз знань, документування процедур та процесів, організацію системи менторства [5; 6].

Важливим аспектом організації кадрового забезпечення є розробка та впровадження сучасних методів оцінювання державних службовців. Традиційна система оцінювання, базована переважно на формальних показниках виконання посадових обов'язків, виявилася недостатньо ефективною в умовах воєнного стану [7]. Необхідно впроваджувати комплексні методики, які враховують не лише кількісні результати роботи, але й якісні характеристики: здатність працювати в стресових ситуаціях, ініціативність, готовність брати на себе відповідальність, вміння працювати в команді. Досвід зарубіжних країн, зокрема Ізраїлю та Південної Кореї, які функціонують в умовах постійної зовнішньої загрози, свідчить про ефективність використання методу «360 градусів» для оцінювання державних службовців [10]. Цей метод передбачає збір інформації про працівника від його керівників, підлеглих, колег та, за можливості, громадян - споживачів державних послуг. Такий підхід дозволяє отримати всебічну картину професійних та особистісних якостей службовця.

Особливої уваги потребує питання адаптації нових працівників до роботи в умовах воєнного стану. Програми адаптації мають включати не лише ознайомлення з посадовими обов'язками

та внутрішніми процедурами, але й спеціальну підготовку до роботи в кризових ситуаціях [8]. Важливо, щоб новий працівник розумів специфіку функціонування державного органу в умовах війни, знав алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях, був психологічно готовий до роботи в умовах підвищеного стресу. Система кар'єрного зростання державних службовців також потребує перегляду з урахуванням реалій воєнного часу [4; 5]. Традиційні механізми просування по службі, базовані на стажі роботи та формальних показниках, мають бути доповнені критеріями, що враховують здатність працівника ефективно діяти в кризових ситуаціях. Досвід роботи в зоні бойових дій, участь у ліквідації наслідків обстрілів, організація евакуації населення - ці та інші аспекти мають враховуватися при прийнятті рішень про кар'єрне просування.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є механізм ротації кадрів. В умовах війни ротація набуває особливого значення, оскільки дозволяє, з одного боку, запобігати професійному вигоранню працівників, які працюють в зонах підвищеного ризику, а з іншого - забезпечувати набуття досвіду роботи в кризових умовах більшою кількістю державних службовців [3]. Ротація також сприяє обміну досвідом між різними регіонами та органами влади. Особливу увагу слід приділити питанню гендерної рівності в системі державної служби в умовах воєнного стану. Війна створила додаткові виклики для забезпечення рівних можливостей для чоловіків та жінок на державній службі [7; 8]. З одного боку, мобілізація чоловіків до армії призвела до збільшення частки жінок серед державних службовців. З іншого боку, жінки часто стикаються з додатковими труднощами, пов'язаними з необхідністю поєднувати професійні обов'язки з доглядом за дітьми та літніми родичами в умовах війни.

Система соціального захисту державних службовців набуває критичного значення в умовах воєнного стану. Необхідно забезпечити належний рівень соціальних гарантій для працівників, які виконують свої обов'язки в зонах підвищеного ризику [1; 2]. Це включає страхування життя та здоров'я, компенсації за роботу в небезпечних умовах, психологічну реабілітацію після травматичних подій. Особливої уваги потребують питання соціального захисту сімей державних службовців, які загинули або отримали поранення під час виконання службових обов'язків. Важливим аспектом є організація системи внутрішніх комунікацій в державних органах. В умовах війни, коли ситуація може змінюватися щогодини, критично важливо забезпечити оперативний обмін інформацією між працівниками [6]. Сучасні цифрові інструменти дозволяють організувати ефективну комунікацію навіть в умовах дистанційної роботи. Водночас, необхідно враховувати вимоги інформаційної безпеки, особливо при роботі з чутливою інформацією.

Система управління знаннями в державних органах набуває особливого значення в умовах високої плинності кадрів [3; 7]. Необхідно створювати бази знань, які містять інформацію про процедури, алгоритми дій у різних ситуаціях, контакти ключових осіб та організацій. Це дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до роботи та забезпечить збереження інституційної пам'яті організації. Міжвідомча координація в питаннях кадрового забезпечення стає критично важливою в умовах воєнного стану [5]. Необхідно налагодити ефективний обмін інформацією про наявні кадрові ресурси, потреби в спеціалістах певного профілю, можливості перерозподілу персоналу між органами влади. Створення єдиної бази даних про вакансії та кандидатів на державну службу дозволить оперативно закривати кадрові потреби в критичних сферах.

Особливої уваги заслуговує питання залучення молоді до державної служби. В умовах війни молоді люди часто демонструють високий рівень патріотизму та готовність працювати

на благо країни [4; 8]. Водночас, традиційні механізми залучення молоді до державної служби можуть бути недостатньо ефективними. Необхідно розробляти спеціальні програми для випускників вищих навчальних закладів, створювати можливості для стажування в державних органах, впроваджувати менторські програми.

Важливим елементом системи кадрового забезпечення є механізм запобігання корупції. В умовах воєнного стану, коли контрольні функції можуть бути послаблені, а спокуса зловживати службовим становищем зростає, необхідно посилювати антикорупційні заходи [9]. Це включає проведення перевірок на доброчесність, впровадження систем внутрішнього контролю, забезпечення прозорості кадрових процедур. Система підготовки кадрового резерву має враховувати специфіку воєнного часу [5; 6]. Програми розвитку резервістів повинні включати не лише традиційні управлінські дисципліни, але й спеціальні курси з кризового менеджменту, цивільного захисту, психологічної підготовки. Важливо також організовувати практичні тренінги, які моделюють роботу в умовах надзвичайних ситуацій.

Питання етики державної служби набуває особливої гостроти в умовах війни. Державні службовці часто опиняються перед складними моральними дилемами, коли необхідно приймати рішення в умовах конфлікту інтересів або обмежених ресурсів [7; 8]. Необхідно розробляти чіткі етичні стандарти поведінки державних службовців в умовах воєнного стану, проводити навчання з питань етики, створювати механізми вирішення етичних дилем. Таким чином, організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану є складним багатоаспектним завданням, яке потребує системного підходу та врахування специфіки кризової ситуації [3; 10]. Ефективна кадрова політика має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, професіоналізму та патріотизму. Лише за умови створення дієвої системи кадрового забезпечення державна служба зможе ефективно виконувати свої функції в складних умовах воєнного часу та забезпечувати стійкість державних інституцій перед обличчям зовнішньої агресії.

Висновки. Проведення дослідження дозволяє зробити висновок про критичну важливість ефективної організації системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. Аналіз сучасних викликів та проблем у цій сфері свідчить про необхідність комплексної трансформації підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі.

Воєнний стан створює унікальні умови функціонування державного апарату, які вимагають швидкої адаптації кадрової політики до нових реалій. Традиційні механізми добору, оцінювання та розвитку персоналу потребують модернізації з урахуванням специфіки роботи в кризових ситуаціях. При цьому важливо зберегти баланс між оперативністю реагування на виклики та збереженням високих стандартів професіоналізму державної служби.

Ключовими напрямками вдосконалення системи кадрового забезпечення мають стати: розробка гнучких механізмів добору кадрів, які дозволяють оперативно заповнювати вакантні посади без втрати якості відбору; запровадження спеціалізованих програм підготовки державних службовців з акцентом на розвиток компетенцій кризового менеджменту; створення ефективної системи психологічної підтримки персоналу; активне впровадження цифрових технологій в процеси управління кадрами.

Особливої уваги заслуговує питання формування кадрового резерву, здатного забезпечити безперервність державного управління в умовах воєнних дій. Механізми мотивації та утримання кваліфікованих кадрів також потребують перегляду з урахуванням підвищених ризиків та навантаження на державних службовців.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою конкретних механізмів реалізації запропонованих підходів, вивченням міжнародного досвіду кадрового забезпечення

державної служби в умовах збройних конфліктів, а також оцінкою ефективності впроваджуваних змін. Важливим напрямом є також дослідження довгострокових наслідків війни для кадрового потенціалу державної служби та розробка стратегій післявоєнного відновлення управлінських кадрів.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 08 травня 2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення 08 травня 2025).
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 328 с.
4. Гончарук Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2018. 239 с.
5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2018. 396 с.
6. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атіка, 2019. 160 с.
7. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія. Київ: НАДУ, 2017. 236 с.
8. Сergygin S.M. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2019. 456 с.
9. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення 08 травня 2025).
10. Public Administration in Times of Crisis / Ed. by J. Nemec, D. Špaček. Brussels: NISPAcee Press, 2020. 312 p.

References

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [On Civil Service: Law of Ukraine of December 10, 2015 No. 889-VIII]. (2015). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
2. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the Legal Regime of Martial Law: Law of Ukraine of May 12, 2015 No. 389-VIII]. (2015). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
3. Bakumenko, V. D. (2019). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N.T. (2018). Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok: monohrafiia [Leading personnel in the field of civil service of Ukraine: formation and development: monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. [in Ukrainian].
5. Kovbasiuk, Yu.V. (Ed.). (2018). Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects for development]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
6. Malynovskiy, V.Ya. (2019). Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka: navchalnyi posibnyk [Civil service: theory and practice: textbook]. Kyiv: Atika. [in Ukrainian].

7. Pashko, L.A. (2017). Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady otsiniuvannia: monohrafiia [Human resources in public administration: theoretical and methodological principles of evaluation: monograph]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
8. Serohin, S.M. (2019). Derzhavnyi sluzhbovets u vidnosynakh mizh vladoiu i suspilstvom: monohrafiia [Civil servant in relations between government and society: monograph]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. [in Ukrainian].
9. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period until 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 21, 2021 No. 831-r]. (2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r> (accessed 08 May 2025), [in Ukrainian].
10. Nemec, J., & Špaček, D. (Eds.). (2020). Public Administration in Times of Crisis. Brussels: NISPAcee Press. [in English].

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 336.1

Публічно-управлінський вимір стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації

PUBLIC-ADMINISTRATIVE DIMENSION OF STRATEGIC PLANNING
OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

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

KUCHERENKO Kateryna – 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/0009-0002-2252-0616>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-8>

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз проблеми стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації. Загалом концепт стратегічного планування відображає необхідність адекватного використання ресурсів публічного управління щодо регулювання соціальних процесів. Стосовно публічного управління стратегічне планування слід інтерпретувати насамперед як механізм досягнення визначених органами державної влади та місцевого самоврядування стратегічних цілей через організацію використання наявних ресурсів на основі державної політики. Стратегічне планування територіального розвитку слід схарактеризувати як процес, що визначає послідовність дій з розробки та здійснення стратегії розвитку країни на рівні територіальних об'єднань різного рівня. Розробка та впровадження інноваційних проектів територіального розвитку є одним з основних напрямів становлення децентралізованої моделі управління у нашій країні. В управлінні розвитком територій стратегічне планування в умовах децентралізації визначає механізми та способи використання ресурсів з метою реалізації державної стратегії управлінських реформ. Стратегічне планування розвитку територій має розглядатися не просто як управлінська функція, а як система інститутів, механізмів та інструментарію публічного управління. Прагнення досягти збалансованості територіального розвитку у процесі децентралізації та його узгодження з загальними тенденціями інновацій стимулює органи місцевого та регіонального управління все ширше використовувати стратегічне планування. Зміст стратегічного планування розвитку територій у контексті процесу децентралізації влади визначається як вибір цілей, пріоритетів, та показників цього розвитку у межах єдиної державної стратегії розвитку регіонів та локальних спільнот, що забезпечує ефективність діяльності системи публічного управління відповідного рівня.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне публічне управління, децентралізація влади, розвиток територій, територіальні громади.

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the problem of strategic planning for the development of territories in the context of decentralization. In general, the concept of strategic planning reflects the need for adequate use of public administration resources to regulate social processes. In relation to public administration, strategic planning should be interpreted primarily as a mechanism for achieving strategic goals determined by state authorities and local self-government bodies through the organization of the use of available resources on the basis of state policy. Strategic planning for territorial development should be characterized as a process that determines the sequence of actions for the development and implementation of a country's development strategy at the level of territorial associations of various levels. The development and implementation of innovative territorial development projects is one of the main directions of the formation of a decentralized management model in our country. In the management of territorial development, strategic planning in the context of decentralization determines the mechanisms and methods of using resources to implement the state strategy of management reforms. Strategic planning for territorial development should be considered not simply as a management function, but as a system of institutions, mechanisms and tools of public administration. The desire to achieve balanced territorial development in the process of decentralization and its coordination with general trends of innovation stimulates local and regional government bodies to increasingly use strategic planning. The content of strategic planning for the development of territories in the context of the process of decentralization of power is defined as the selection of goals, priorities, and indicators of this development within the framework of a single state strategy for the development of regions and local communities, which ensures the effectiveness of the public administration system at the appropriate level.*

Key words: *strategic planning, strategic public administration, decentralization of power, development of territories, territorial communities.*

Вступ. Публічно-управлінський вимір стратегічного планування визначається його належністю до розробки та здійснення стратегії розвитку того чи іншого соціального об'єкта, одним з яких є території – на рівні країни, регіону чи громади. Публічне управління завжди орієнтується на досягнення визначених державною політикою далекосяжних цілей, яким підпорядковується потім і планування поточної діяльності. Стратегічне планування має на меті конкретизацію та репрезентацію системних процесів формування та вироблення стратегії, а тому воно пов'язане з такими аспектами стратегічного управління, як розуміння перспектив і майбутніх обрисів його об'єкта, активне використання інструментарію управління у вигляді комплексу технологій, вироблення ефективних методів досягнення цілей, вирішення проблеми цілісності розвитку об'єкта управління у процесі досягнення визначених стратегічних цілей. В основі стратегічного планування територіального розвитку знаходиться модель у вигляді стратегії для планування діяльності, яка слугує свого роду дорожньою картою для досягнення цілей даного розвитку, насамперед за рахунок оптимального та цілеспрямованого використання наявних на відповідній території ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі достатньо розлого аналізується проблема територіального аспекту стратегічного планування у системі публічного управління, зокрема у роботах Б.Беззубко, Н. Мушинської, О.Петренка, Ю.Тарана та інших фахівців. Реформи децентралізації викликали інтерес вітчизняних фахівців насамперед до проблеми використання механізмів стратегічного планування для забезпечення ефективного управління на рівні територіальних громад (Ю.Марущин, В. Проданик, К. Романенко, А.Шинкарьов, О.Хохуляк та інші). Разом з тим відсутні роботи

з системного аналізу ролі стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації влади в Україні.

Мета статті. Визначення публічно-управлінського виміру стратегічного планування розвитку територій в умовах децентралізації.

Виклад основного матеріалу. В публічно-управлінському вимірі найбільш важливим елементом стратегічного планування є визначення змістовних та нормативно-процесуальних засад прийняття управлінських рішень, націлених на реалізацію політичної стратегії. Остання визначає зв'язок стратегічного планування з наявними управлінськими ресурсами та потенціалом розвитку об'єкта управління як найбільш важливими чинниками, які визначають об'єктивні можливості досягнення поставлених цілей і наявні обмеження. Звичайно реалізація стратегії розвитку об'єкта управління здійснюється у межах процесів, які відображаються такими концептами як «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегічне мислення», «стратегічний менеджмент».

Загалом концепт стратегічного планування відображає необхідність адекватного використання ресурсів публічного управління щодо регулювання соціальних процесів [7, с.14]. Для успіху діяльності органів державної влади в умовах децентралізації надзвичайно значимою стає діяльність зі стратегічного регулювання розвитку територій у напрямі забезпечення адаптації усіх їх суб'єктів до системних інновацій. В умовах динамічних змін в основі публічного управління розвитком територій має бути реалізація здатності до упровадження різноманітних стратегій цього розвитку і відповідно таких стратегій публічного управління, які забезпечать як стабільність функціонування територіальних структур, так й їх інноваційний розвиток у контексті потреб децентралізації влади.

Стратегічне планування розвитку територій є одним з аспектів загалом стратегічної діяльності системи публічного управління і поза цим контекстом воно не може бути адекватно осмисленим. Це є функція стратегічного управління з боку органів державної влади як щодо суспільства, так і його окремих сфер та підсистем. У системі публічного управління постійно здійснюються керуючі процеси на основі прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень, і їх координованість на рівні стратегічних цілей є основним чинником успішності здійснення будь-яких інновацій. Така ситуація визначає значущість механізмів стратегічного управління та планування як чинників інноваційних змін системи вітчизняного публічного управління у процесі децентралізації.

У цьому сенсі стратегічне планування по суті виростає зі стратегічного управління як одна з його функцій. Це не просто інструмент формулювання та розробки стратегії, а насамперед механізм прийняття управлінських рішень, які стосуються її реалізації на основі використання наявних ресурсів та у вигляді послідовності дій щодо їх використання. Оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей і є способом реалізації управлінської функції стратегічного управління. Публічне управління, що здійснюється без стратегічного планування, приречене на хаотичність у процесі цілепокладання та незв'язність дій щодо забезпечення досягнення поставлених цілей. Діяльність органів державної влади стосовно управління інноваційними процесами стає спонтанною та реактивною, рішення стають необґрунтованими та несистемними, що приводить до розпорошення ресурсів і непослідовності реформ. А тому вітчизняні дослідники акцентують значущість стратегічного планування, особливо у процесі здійснення таких системних перетворень, як децентралізації влади в країні, що приводить до якісних змін усіх аспектів публічного управління - його моделі, соціальної спрямованості, механізмів, інструментарію тощо [4, с.318].

У публічному управлінні розвитком територій стратегічне планування є також вирішальним аспектом стратегічного управління даною сферою. Останнє слід характеризувати як процес, що визначає послідовність дій з розробки та здійснення стратегії розвитку країни на рівні територіальних об'єднань різного рівня. Воно проявляється насамперед в умінні моделювати ситуацію, а також і в здатності виявляти необхідність змін та розробляти саму стратегію розвитку на територіальному рівні і втілювати її в життя. Розробка та впровадження інноваційних проектів територіального розвитку є одним з основних напрямів становлення децентралізованої моделі управління у нашій країні.

Саме виникнення потреби у стратегічному плануванні розвитку територій викликане динамічними змінами у процесі децентралізації, в умовах яких дії органів державної влади не можуть зводитися просто до реагування на зміни і все гостріше постає завдання свідомого управління змінами. Традиційним є публічне адміністрування на основі контролю виконання розпоряджень, при якому реакція на зміни відбувається після звершення подій, а саме управління відстає від потреб гнучкого реагування. Модель публічного врядування орієнтує на стратегічне управління на основі екстраполяції, коли попри швидкий темп змін майбутнє можна все ж передбачати, екстраполюючи наявні тенденції розвитку на основі довгострокового планування. Масштабні публічно-управлінські реформи в умовах децентралізації влади вимагають стратегічного планування на основі передбачення змін у процесі неперервного коригування раніше розроблених стратегій [1, с. 98]. Виникає абсолютно новий об'єкт стратегічного управління для органів державної влади, при якому стратегічне планування виступає основним механізмом адаптації до умов непередбачуваності на всіх рівнях.

Виходячи зі сказаного, важливо визначитися з наявними підходами до розуміння стратегічного планування як механізму публічного управління розвитком територій в умовах децентралізації. У науковій літературі стратегічне планування часто характеризують як цілісний управлінський цикл повторюваних дій від дослідження та збору даних до прийняття рішень та відслідковування і оцінки ефективності їх реалізації. Також поширеною є його характеристика як механізму регулювання діяльності на основі планових відносин щодо реалізації стратегій чи концепцій. Воно розглядається і як система рішень та управлінської діяльності з їх виконання щодо стратегії розвитку, націлених на довгострокову перспективу трансформації об'єкта управління. Визначається стратегічне планування і як процес адаптації управління розвитком об'єкта через його планування та корегування на основі моніторингу внутрішніх і зовнішніх змін. При цьому завжди присутня специфіка стратегічного планування в публічному управлінні як владна суб'єктність цього процесу. У цьому контексті стратегічне планування є системою управлінських рішень в органах державної влади та місцевого самоврядування, результатом яких є розробка та реалізація стратегій, що призначені для досягнення значущих цілей державної політики [3].

Загалом стратегічне планування може характеризуватися у різних аспектах в якості більш чи менш чітко організованого безперервного процесу визначення цілей й інструментарію розвитку територій з боку органів державної влади та місцевого самоврядування. Воно відрізняється від довгострокового та перспективного планування розумінням динаміки процесів розвитку територій та поєднанням цілей і механізмів. Мета стратегічного планування у системі публічного управління є адаптивно-інноваційною, воно спрямоване на забезпечення інноваційних трансформацій територій у контексті врахування змін як їх самих, так і їх соціокультурного оточення, що відбуваються у процесі децентралізації.

В управлінні розвитком територій стратегічне планування в умовах децентралізації виступає як одна з пріоритетних функцій територіального публічного управління, оскільки саме у його межах визначаються механізми та способи їх використання з метою реалізації державної стратегії управлінських реформ. Для цих цілей доцільно використовувати добре апробовані в публічно-управлінській практиці форми планування, такі як планування та проектування розвитку виробничих секторів різних галузей, бюджетне планування, формування державного замовлення, державні цільові комплексні програми тощо. Стратегічне планування розвитку територій має розглядатися не просто як управлінська функція, а як система інститутів, механізмів та інструментарію публічного управління, що лежить в основі визначення основних напрямів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для досягнення найбільш значущих цілей розвитку територій в сукупності з процесом ресурсного забезпечення [6, с.161].

Сьогодні стратегічне планування не можна вважати лише одним з етапів публічно-управлінської діяльності, воно є безперервним процесом, у ході якого здійснюється визначення основних тенденцій розвитку територій та діяльності усіх виробничих й організаційних структур цих територій в умовах динамічних змін децентралізаційних реформ на основі прогнозування найвірогідніших сценаріїв цих змін. Це свого роду управлінська «функція над функціями», що визначає зміст та напрями реалізації всього функціонального імперативу публічно-управлінських функцій органів державної влади та місцевого самоврядування щодо розвитку територій, фундаментом їх функціональної визначеності. У його межах здійснюється поєднання процесів цілепокладання та практично-ресурсного забезпечення публічно-управлінської діяльності, що спрямована на досягнення цілей територіального розвитку.

Останнє є найбільш важливим, оскільки дозволяє оптимально організовувати завдяки стратегічному плануванню практичну діяльність щодо реалізації державної політики децентралізації на рівні територій. Йдеться про створення ефективних територіальних організаційних структур управління, ефективне використання організаційних ресурсів, структурування наявного територіального потенціалу розвитку та розподіл ресурсів за основними напрямками діяльності, максимізацію внутрішніх можливостей розвитку територій у контексті тенденцій розвитку всього соціокультурного оточення, налагодження координації діяльності та інноваційних змін в системі територіального управління, прогнозування та коригування у стратегії територіального розвитку.

У суб'єктно-змістовному аспекті стратегічне планування розвитку територій як механізм децентралізації влади орієнтоване на радикальне покращення публічно-управлінської діяльності з погляду інтересів населення. Це є також складовою впровадження клієнталістської моделі в систему вітчизняного публічного управління. А тому найбільш значущі цілі стратегічного планування розвитку територій визначаються потребами поліпшення якості територіального управління, його адаптацією до маркетингової моделі управлінської діяльності, використанням у процесі децентралізації управлінсько-технологічних інновацій для формування сприятливого для громадян соціокультурного середовища [2, с.59]. Разом з тим саме по собі стратегічне планування не обов'язково передбачає суттєве покращення ситуації на тій чи іншій території, оскільки це можливе лише за наявності відповідного потенціалу розвитку та його ефективного використання. Це актуалізує той компонент стратегічного планування територіального розвитку, який визначає з'ясування ризиків та небезпек системних змін в умовах децентралізації та способи їх уникнення чи мінімізації.

Висновки. Таким чином, узагальнення наявних наукових робіт та концептуальних підходів вітчизняних фахівців дає можливість визначити стратегічне планування територіального розвитку в умовах децентралізації як механізм публічного управління, що забезпечує поєднання цілей управлінських реформ з комплексом завдань щодо їх здійснення та оптимальним використанням у цьому процесі наявних ресурсів. Це дає підстави зробити висновок про пріоритетність стратегічного планування територіального розвитку як інструменту реалізації реформ децентралізації на місцевому та регіональному рівнях у контексті державної стратегії. Основним напрямом подальших досліджень слід вважати розробку алгоритму стратегічного планування на рівні регіону та територіальної громади.

Список використаних джерел

1. Беззубко Б. Удосконалення діяльності органів державної влади у сфері стратегічного планування розвитку територій. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2. С. 95–103.
2. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2007. № 30. С. 55–63.
3. Козак В. І. Стратегічний підхід як необхідна складова системи публічного управління в умовах децентралізації. Аспекти публічного управління. 2016. Т. 4, № 9–10. С. 63–70.
4. Марущин Ю. В. Стратегічне планування в процесі добровільного об'єднання територіальних громад в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 2. С. 312–323.
5. Romanenko Kateryna, Olga Zborovska, Olena Krasovska, Svitlana Smerichevska, Serhii Pyvovarov, Olena Uhodnikova. Information Technologies and Marketing Communications in Territories Management // XIV International Scientific Conference «INTERAGROMASH 2021». Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 246. Springer, Cham. pp. 825–833.
6. Романенко М. І., Братаніч Б. В., Куций А. М. Міждисциплінарне розуміння предметності соціального інтелекту. Гілея: науковий вісник. 2019. № 141 (2). С. 14–17.
7. Хошуляк О. О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2023. № 188. С. 147–152.

References

1. Bezzubko, B. (2015). Udoskonalennia diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady u sferi stratehichnoho planuvannia rozvytku terytorii [Improving the activities of state authorities in the field of strategic planning for the development of territories]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia - State administration and local self-government, 2, 95-103, [in Ukrainian].
2. Bratanich, B. V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To the definition of the concept of «social marketing»]. Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii - Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy, 30, 55-63, [in Ukrainian].
3. Kozak, V. I. (2016). Stratehichniy pidkhid yak neobkhidna skladova systemy publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii [Strategic approach as a necessary component of the public administration system under conditions of decentralization]. Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration, 4(9–10), 63–70, [in Ukrainian].
4. Marushchyn, Yu. V. (2021). Stratehichne planuvannia v protsesi dobrovilnoho obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini [Strategic planning in the process of voluntary unification of

territorial communities in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia : Derzhavne upravlinnia - Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State administration*, 2, 312-323, [in Ukrainian].

5. Romanenko, K. Zborovska, O. Krasovska, O. Smerichevska, S. Pyvovarov, S. & Uhodnikova, O. (2022). Information technologies and marketing communications in territories management. In V. V. Trukhachev (Ed.), *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 246, pp. 825–833). Springer, [in English].

6. Romanenko, M. I. Bratanich, B. V. Kutsyi, A. M. (2019). Mizhdystsyplinarne rozuminnia predmetnosti sotsialnoho intelektu [Interdisciplinary understanding of the objectivity of social intelligence]. *Hileia: naukovyi visnyk - Gileya: scientific bulletin*, 141 (2), 14-17, [in Ukrainian].

7. Khokhuliak, O. O. (2023). Metodolohichni osnovy stratehichnoho planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Methodological foundations of strategic planning for the sustainable development of territorial communities]. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 188, 147-152, [in Ukrainian].

УДК 316.42:35.072.4:37.01

Глокалізація і Good Governance: діалектичне осмислення відкритості в публічному секторі через освіту

GLOCALISATION AND GOOD GOVERNANCE: DIALECTICAL UNDERSTANDING
OF OPENNESS IN THE PUBLIC SECTOR THROUGH EDUCATION

РОМАНЕНКО Катерина – доктор наук з державного управління, професор, професор 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/0000-0003-3985-3791>

РОМАНЕНКО Михайло – доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

ROMANENKO Kateryna – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, 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

ROMANENKO Mykhailo – Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-9>

Анотація. У статті досліджується взаємозв'язок між процесами глокалізації та відкритого публічного управління в умовах трансформації сучасних державних систем. Аналізуються теоретичні засади good governance та їхня релевантність у контексті глобалізаційних і локалізаційних викликів як діалектичної взаємодії загального, особливого і одиничного. Акцентується увага на глокалізації як адаптивному механізмі впровадження принципів відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадян у місцевому самоврядуванні. Розглядається концепція цифрової глокалізації (Roudometof, 2023), що пояснює, як глобальні цифрові технології адаптуються до локального соціокультурного контексту України і територіальних громад. У статті досліджено освітню сферу, цифрові інструменти е-врядування та кейси з українських територіальних громад. Особлива увага приділена громадам Дніпропетровської області: Слобожанській, Підгородненській і Глеюватській, які демонструють ефективні підходи до впровадження відкритого врядування з урахуванням локального контексту. Запропоновано набір практичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо посилення цифрової відкритості, зокрема через децентралізоване адміністрування, розвиток цифрових фасилітаторів, гнучкий формат зворотного зв'язку та культурну адаптацію цифрових сервісів. Окрему увагу приділено зв'язку між глокалізаційним

підходом та мережевою логікою врядування, яка поступово замінює ієрархічні моделі. Наголошується на важливості культурної легітимності та гнучкої адаптації цифрових сервісів у процесі побудови довіри до влади. Додатково проаналізовано значення участі місцевих громад у формуванні управлінських рішень через цифрові інструменти та механізми прозорого бюджету. Підкреслюється роль освітнього компоненту та інституційної підтримки, без яких втілення відкритості залишиться декларативним. Обґрунтовано, що глокалізація не суперечить, а підсилює good governance, формуючи гнучке та соціально легітимне публічне управління. У підсумку підкреслюється, що успішне поєднання глобальних підходів з локальними умовами є критично важливим для підвищення ефективності, стійкості та довіри до влади у цифрову епоху.

Ключові слова: глокалізація, цифрова глокалізація, good governance, відкрите публічне управління, прозорість, громади, цифрова трансформація, електронне врядування, участь громадян, мережеве врядування, інституційна підтримка.

Abstract. The article explores the interrelation between glocalization processes and open public governance amid the transformation of modern state systems. It analyzes the theoretical foundations of good governance and their relevance in the context of globalization and localization challenges as a dialectical interaction of the general, the particular, and the singular. Special attention is paid to glocalization as an adaptive mechanism for implementing the principles of openness, transparency, accountability, and citizen participation in local self-government. The concept of digital glocalization (Roudometof, 2023) is examined, illustrating how global digital technologies are adapted to the local socio-cultural context of Ukraine and its territorial communities. The article investigates the education sector, digital e-governance tools, and case studies from Ukrainian communities. Particular focus is given to the Dnipropetrovsk region's communities: Slobozhanska, Pidhorodnenska, and Hleiuvatka, which showcase effective approaches to implementing open governance in a localized context. A set of practical recommendations is proposed for local self-government bodies to enhance digital openness, including decentralized administration, the development of digital facilitators, flexible feedback mechanisms, and cultural adaptation of digital services. The article highlights the relationship between the glocalization approach and the emerging logic of network governance, which is gradually replacing hierarchical models. It emphasizes the importance of cultural legitimacy and the flexible adaptation of digital tools in building trust in government. Furthermore, the role of community participation in decision-making through digital instruments and participatory budgeting is analyzed. The importance of the educational component and institutional support is underscored, without which openness remains declarative. The study concludes that glocalization not only aligns with but strengthens good governance by shaping flexible and socially legitimate public administration. Ultimately, it stresses that the successful integration of global approaches with local conditions is critical for improving efficiency, resilience, and public trust in the digital era.

Key words: glocalization, digital glocalization, good governance, open public governance, transparency, communities, digital transformation, e-governance, citizen participation, network governance, institutional support.

Вступ. У сучасному публічному управлінні зростає потреба у поєднанні глобальних принципів врядування з локальними особливостями розвитку громад. У цьому контексті глокалізація постає як ефективна методологія, що дозволяє адаптувати концепцію good governance до багаторівневої реальності державного управління. Особливої актуальності набуває принцип

відкритості, що передбачає прозорість рішень, доступ громадян до інформації, участь у прийнятті рішень та формування інституційної довіри. Водночас відкритість не може бути впроваджена однаково в усіх громадах, оскільки кожна з них має власні соціокультурні умови, інфраструктурні ресурси та рівень цифрової готовності. Саме тому глокалізований підхід дозволяє перетворити відкритість на дієвий інструмент, що відповідає реальним потребам громади. Важливу роль у цьому процесі відіграє освітній компонент: через школи, бібліотеки, освітні хаби та центри професійного розвитку формуються компетентності участі та цифрової взаємодії. Стаття спрямована на теоретичне та практичне осмислення цього підходу з урахуванням цифрової трансформації, освітнього компоненту та інституційної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання глокалізації як процесу взаємодії глобальних і локальних практик активно досліджуються у працях V. Roudometof (2023), який запровадив поняття цифрової глокалізації як механізму адаптації глобальних цифрових платформ до локального соціокультурного контексту. У межах *good governance* ключові аспекти відкритості, прозорості та участі окреслено у звітах та аналітичних документах OECD (2001, 2015), ПРООН (1997, 2007) та Світового банку (2018). У вітчизняному дискурсі тематика глокалізації досліджувалася в контексті міжнародних економічних відносин (Жуков, 2014), трансформації освіти (Терещук, Біницька, 2022), управлінських підходів (Олійник, 2012), а також впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність громад. Разом з тим, поєднання концепцій цифрової глокалізації та відкритого публічного управління у вимірі *good governance* на локальному рівні все ще потребує подальшого комплексного аналізу, особливо у зв'язку з практиками українських громад. Наявні дослідження не завжди враховують роль освіти, інституційної підтримки та культурної легітимності як чинників впровадження відкритості. У цьому контексті запропоноване дослідження заповнює існуючу прогалину, поєднуючи міждисциплінарні підходи та практичні приклади.

Мета статті. Формування теоретичного підґрунтя та практичних орієнтирів щодо поєднання глокалізації та відкритого публічного управління на основі концепції *good governance* у цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу. У контексті глобальних змін, зокрема цифровізації, децентралізації та мультикультурного діалогу, актуалізується проблема поєднання глобальних підходів до управління із локальними особливостями. Глокалізація – як процес діалектичної взаємодії глобального й локального (маємо на увазі під останнім єдність регіонального та місцевого) – виводить на передній план питання адаптивності публічного управління до багаторівневих викликів як прояву діалектичних категорій загального, особливого і одиничного. Одним із ключових векторів трансформації постає відкритість – принцип, що водночас є складовою *good governance* і соціальним очікуванням сучасного громадянина [2, с. 1].

Зупинимось спочатку на теоретичних засадах *good governance* і глокалізації. Сучасна концепція цифрової глокалізації (за Roudometof, 2023), запропонована В. Раудометом, розглядає інформаційно-комунікаційні технології як динамічну платформу взаємодії між глобальними стандартами та локальними соціокультурними системами [2]. Автор заперечує ідею цифрової уніфікації, наголошуючи, що цифрові платформи (Facebook, YouTube, локальні е-сервіси) не просто трансльовані глобальністю, а завжди переосмислюються користувачами на місцях. Глокалізація у цифровій сфері – це процес, у якому локальні спільноти не пасивно споживають глобальні продукти, а активно їх трансформують згідно з власними цінностями, мовними нормами, інфраструктурними обмеженнями та очікуваннями. Цей підхід дозволяє краще зрозуміти, як принципи відкритості можуть ефективно

впроваджуватись у різних контекстах. Цифрова глокалізація сприяє формуванню гнучкого, чутливого до середовища публічного управління, що базується на діалозі з громадою і враховує культурну легітимність інструментів електронної демократії. Концепція *good governance* базується на засадах ефективності, прозорості, участі, відповідальності та верховенства права. Відкритість у цьому контексті є не лише інституційною вимогою, а й маркером демократичності управлінських рішень. Паралельно, глокалізація як поняття охоплює локалізацію глобальних ідей через призму культурного, соціального та управлінського контексту [4, с. 18]. Її синергетичний потенціал дозволяє реалізовувати стандарти *good governance*, враховуючи місцеву специфіку [1, с. 2].

Що ж стосується відкритого публічного управління в контексті глокалізації, то у міжнародній практиці воно трактується як невід’ємна складова демократичного врядування. Згідно з ОЕСР [1; 2], відкритість передбачає не лише прозоре ведення справ, а й створення можливостей для громадян впливати на процеси прийняття рішень. Програма розвитку ООН [3; 4] наголошує на участі громадян, доступі до інформації та створенні підзвітних інституцій як умовах для справедливого та ефективного врядування. Світовий банк [5] у свою чергу акцентує увагу на відкритості як інструменті протидії корупції, підвищення довіри до уряду та формування ефективної системи надання послуг.

На основі цих положень можна узагальнити та запропонувати авторське визначення: Відкрите публічне управління – це концепція управління, що передбачає забезпечення прозорості, підзвітності, відкритого доступу до інформації, а також активної участі громадян у формуванні та реалізації управлінських рішень, що передбачає забезпечення прозорості, підзвітності, відкритого доступу до інформації, а також активної участі громадян у формуванні та реалізації управлінських рішень. Відкритість не зводиться лише до оприлюднення інформації, а передбачає створення умов для діалогу, співтворення політик та контролю за їх виконанням. Вона базується на принципах *good governance*, підтримується міжнародними організаціями, зокрема ОЕСР, Світовим банком, ПРООН, і є ключовою характеристикою демократичного врядування.

У контексті глокалізації відкритість не є уніфікованим інструментом, а гнучкою практикою, що реагує на запити локального середовища. У цьому сенсі відкритість – не лише доступ до інформації, а й здатність до діалогу між владою й громадою. Через інструменти е-врядування, платформи для електронної участі, бюджетування участі та механізми зворотного зв’язку формується новий тип публічної сфери, де глокалізоване управління стає моделлю взаємодії [2, с. 3]. Через інструменти е-врядування, платформи для електронної участі, бюджетування участі та механізми зворотного зв’язку формується новий тип публічної сфери, де глокалізоване управління стає моделлю взаємодії [2, с. 3].

Особливо слід відмітити роль освіти в глокалізації управлінських практик. Сфера освіти ілюструє, як глокалізація формує нову відкритість. Наприклад, управління школами за участю громадських рад, прозоре призначення керівників через відкриті конкурси, впровадження локалізованих програм на основі міжнародних стандартів (як-от «Нова українська школа») – усе це приклади глокалізованих управлінських рішень [3, с. 2]. Вони поєднують глобальні освітні підходи з українським культурним та нормативним полем.

Цифрові інструменти, сприяння оволодінню якими є першочерговим завданням освітньої сфери, виступає важливою умовою для культурної адаптації відкритості. Освітній компонент у такому разі виконує роль інституційної підтримки. Формування культури відкритості у громадах неможливе без цілеспрямованої просвітницької роботи та підтримки з боку

інституцій. Освіта виступає критичним чинником у підвищенні цифрової грамотності населення, особливо в сільських громадах. Зокрема, бібліотеки, школи, центри професійного розвитку педагогічних працівників (ЦПРПП), молодіжні центри та освітні хаби виконують роль фасилітаторів цифрової трансформації [16; 17]. Вони організовують тренінги, навчають громадян користуватись е-сервісами, формують навички участі та зворотного зв'язку. Крім того, в умовах глокалізації саме через систему освіти і взагалі соціально-культурну сферу забезпечується передача адаптивних управлінських практик наступним поколінням, з урахуванням локальних ідентичностей та цифрових інновацій. Активна участь педагогів у просуванні ідеї відкритості, реалізація громадських проєктів в школах та інтеграція цифрових сервісів у навчальний процес формує відповідального громадянина з раннього віку.

Інституційна підтримка відкритості також здійснюється на рівні державних і міжнародних програм. Наприклад, ініціатива DOBRE (USAID) системно допомагає громадам у впровадженні відкритого врядування, створенні прозорих бюджетів, запуску цифрових сервісів та посиленні кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування [15]. Такі інтервенції забезпечують не лише технологічну, а й ментальну підтримку відкритості як нової управлінської культури. Відкрите публічне управління вимагає не лише технічного впровадження цифрових інструментів, а й постійної роботи з формуванням спільних цінностей, умінь та мотивацій як серед посадовців, так і серед громадян. Глокалізація також проявляється в тому, як цифрові технології адаптуються до локальних умов. Наприклад, використання національних електронних платформ як Prozorro, Dozorro або «Відкрите місто» в селах і малих громадах вимагає простоти, мобільності й культурної чутливості. Там, де доступ до цифрових технологій обмежений, глокалізований підхід передбачає залучення місцевих фасилітаторів, спрощення інтерфейсів, використання мобільних додатків або навіть паперових форм із цифровим дублюванням [6].

Покажемо це на прикладах практики у громадах областей України та зробимо особливі акценти на громадах Дніпропетровської області. У процесі децентралізації в Україні сформувалися численні практики відкритого публічного управління, що демонструють глокалізований підхід. У багатьох громадах відкритість проявляється через електронні сервіси, громадські ради, прозорі засідання, молодіжні дорадчі органи, громадські бюджети тощо. Типовими є моделі локального впровадження глобальних управлінських принципів із гнучкою адаптацією до місцевих умов, цифрових можливостей і соціального капіталу.

Зокрема, у Баранівській громаді Житомирської області впроваджено програму відкритих сесій, які доступні онлайн і офлайн, із можливістю коментування. У Тростянецькій громаді Сумщини діє мобільний додаток для зворотного зв'язку, а в Менській громаді на Чернігівщині - молодіжна рада як елемент участі в управлінні. Окремої уваги заслуговують громади Дніпропетровської області. Так, Слобожанська громада реалізує принцип прозорості в адмініструванні податків, залучаючи мешканців до процесів через відкриті діалоги та консультації. Підгородненська громада бере участь у навчально-інноваційному кластері «4D Діалог», впроваджуючи цифрові інструменти для посилення участі мешканців у прийнятті рішень. Глеюватська сільська громада демонструє приклад ефективного управління через об'єднання локальних структур у єдину систему, що дозволяє інтегрувати глобальні цінності відкритості в місцеву практику.

Такі приклади ілюструють дію глокалізаційного підходу – глобальні принципи good governance реалізуються через локальні механізми участі, відкритості та цифровізації. Важливість цього підходу полягає у тому, що він дозволяє не лише формально адаптувати глобальні

стандарти, а й створює умови для реального співтворення політик у контексті локальної культури, мови, рівня цифрової готовності та управлінської зрілості громад. Глокалізоване впровадження good governance відкриває можливості для зміцнення довіри до місцевої влади, підвищення відповідальності посадовців і активізації участі громадян, оскільки відображає реальні потреби мешканців і визнає їхню роль у процесі прийняття рішень. З наукової точки зору, такий підхід можна розглядати як вияв адаптивного врядування, де інститути не просто реагують на глобальні тренди, а переосмислюють їх у власному контексті. Це дозволяє розглядати громади не як об'єкти політики, а як її повноцінних суб'єктів. Саме у практиках залучення, модерації цифрових інструментів, роботи з локальними фасилітаторами проявляється справжня зміна управлінської парадигми. Відкритість стає не обов'язком, а цінністю, яку громади творять самостійно. Відтак глокалізація забезпечує не лише технічну ефективність, а й соціальну легітимність публічної політики, формуючи довготривалі механізми партнерства між владою і громадою. Таким чином, це не просто механізм адаптації, а стратегія демократичного врядування, яка забезпечує його сталість і легітимність у постіндустріальному суспільстві.

Сформулюємо деякі практичні рекомендації для досягнення цифрової відкритості громад (з урахуванням концепції цифрової глокалізації). Наступні міркування базуються на узагальненні практичного досвіду громад та аналітичному підході, викладеному в таблиці 1, що систематизує ключові напрями та інструменти глокалізованої відкритості.

Таблиця 1. Практичні напрями та інструменти глокалізованої відкритості в громадах

№	Напря́м	Рекомендації
1	Адаптація цифрових інструментів	Локалізувати інтерфейси, врахувати цифрову грамотність громади
2	Формат зворотного зв'язку	Забезпечити онлайн та офлайн зворотний зв'язок (форми, скриньки, чати)
3	Цифрові фасилітатори	Навчати місцевих фасилітаторів – учителів, активістів, бібліотекарів
4	Культурна чутливість	Створити контент, що враховує місцеву культуру, символіку, мову
5	Децентралізоване адміністрування	Залучати локальних модераторів для оперативного управління платформами
6	Аналітика для адаптації рішень	Збирати дані про активність громадян, публікувати звіти та результати
7	Фінансова прозорість і участь	Оприлюднювати бюджет, підтримувати електронне голосування та участь

На основі концепції цифрової глокалізації (Roudometof, 2023), громадам України варто впроваджувати відкритість не як стандартний набір технічних інструментів, а як процес постійної адаптації та взаємодії з мешканцями. Важливо враховувати локальну специфіку при проєктуванні цифрових сервісів – перекладати інтерфейси зрозумілою мовою, пристосовувати їх до рівня цифрової грамотності громади, особливо літніх людей. Зворотний зв'язок має існувати у гнучких форматах: як через онлайн-засоби (форми, чати, платформи), так і через офлайн-канали (опитування, скриньки, публічні зустрічі). Не менш важливо залучати місцевих фасилітаторів – учителів, бібліотекарів, активістів, які будуть посередниками між цифровими рішеннями й мешканцями.

Контент публічних сервісів має бути культурно адаптованим: містити місцеву символіку, приклади, події, які справді хвилюють громаду. Платформи повинні адмініструватись локально –

це дозволить оперативно оновлювати інформацію, підвищити довіру. Окремо варто звернути увагу на використання аналітики – дані, отримані від активності громадян, мають аналізуватись і бути основою для управлінських рішень. Усе це має супроводжуватись прозорістю фінансів, доступністю звітів, можливістю для мешканців впливати на бюджетні рішення.

Висновки. Глокалізація виступає як прояв єдності і взаємодії діалектичних категорій загального, особливого і одиничного. Вона є не просто наслідком глобалізаційних процесів, а відображає перехід від загального до одиничного через особливе. Загальне існує лише через особливе і одиничне, що проявляється як єдність загальних глобалізаційних процесів з врахуванням локальних особливостей і одиничних місцевих феноменів. Ці категорії і їх взаємодію слід враховувати у процесі їхнього переосмислення у площині практичного публічного управління. Глокалізація забезпечує адаптацію глобальних принципів good governance – прозорості, підзвітності, участі – до специфічних умов українських громад, враховуючи інституційні, культурні, технологічні та соціальні особливості. Відкрите публічне управління в умовах глокалізації перестає бути виключно нормативною конструкцією і трансформується у практичну управлінську парадигму, в основі якої – діалог, взаємодія і цифрова комунікація.

Розкриття потенціалу цифрової глокалізації дозволяє усвідомити, що технології не можуть бути «універсальними інструментами». Вони повинні бути інтегровані у місцевий контекст через локальне модераторство, фасилітацію, навчання та зворотний зв'язок. У цьому сенсі відкритість – це не лише про публічність рішень, а про створення простору для взаємодії, навчання, співтворення політики. Цей підхід змінює логіку публічного управління з ієрархічної на мережеву та адаптивну.

Аналіз практик громад – від цифрового бюджетування до інклюзивних громадських платформ – підтверджує, що саме на місцевому рівні формується «жива тканина» відкритого управління. Приклади Слобожанської, Підгородненської та Глеюватської громад демонструють, що синтез глобальних і локальних практик не лише можливий, а й продуктивний. Залучення мешканців, децентралізоване адміністрування, культурна чутливість цифрових сервісів – усе це формує сталу управлінську екосистему.

У майбутньому саме здатність до глокалізованого управління стане критичним фактором виживання, ефективності та довіри до публічної влади в епоху цифрових викликів. Успішне втілення good governance можливе лише за умов, коли відкритість не сприймається як зовнішній тиск чи формальність, а є інтегрованою у цінності громади. Це вимагає не лише технічної модернізації, а й інституційної чутливості, освітніх зусиль та сталого зворотного зв'язку між владою та громадянами.

Таким чином, глокалізація й відкритість не є альтернативами, а партнерами у модернізації публічного сектору. Вони разом формують управлінське середовище, яке здатне відповідати на складні запити громад і забезпечувати соціальну легітимність прийнятих рішень.

Список використаних джерел

1. OECD. Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. Paris: OECD Publishing, 2001.
2. OECD. Open Government: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en>. (дата звернення: 03.05.2025).
3. UNDP. Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Paper. New York, 1997.

4. UNDP. Public Administration Reform Practice Note. New York: UNDP, 2007.
5. The World Bank. Strengthening Open and Inclusive Government. World Bank Brief, 2018. URL: <https://surli.li/awvfed> (дата звернення: 02.05.2025).
6. Жуков С. Глокалізація як сучасний і перспективний процес розвитку світового господарства та міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 3(44). С. 199–201.
7. Roudometof V. Digital glocalization: theorizing the twenty-first-century ICT revolution // *Frontiers in Communication*. 2023. URL: <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1244614> (дата звернення: 02.05.2025).
8. Терещук Г., Біницька К. Глокалізація як напрям розвитку системи освіти вчителів. ResearchGate. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/361609567> (дата звернення: 02.05.2025).
9. Олійник О. М. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 4. С. 16–21.
10. Офіційний сайт Менської міської ради. URL: <https://mena.cg.gov.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
11. Відкрите місто – платформа для взаємодії громадян і влади. URL: <https://opencity.in.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
12. Слобожанська громада. Адміністрування місцевих податків: відкрита зустріч. URL: <https://hromady.org/administruvannya-miscevix-podatkov-2> (дата звернення: 03.05.2025).
13. Підгородненська міська рада. Проєкти у рамках кластеру 4D Діалог. URL: <https://surli.cc/bdsbzn> (дата звернення: 03.05.2025).
14. Глеюватська сільська громада – загальна інформація. URL: <https://gl.otg.dp.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2025).
15. Програма DOBRE. Посилення місцевого самоврядування в Україні. – USAID, 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/dobre> (дата звернення: 03.05.2025).
16. Українська бібліотечна асоціація. Цифрова трансформація бібліотек. 2022. URL: <https://ula.org.ua/digital-libraries> (дата звернення: 03.05.2025).
17. Гуменюк І. Освіта як інструмент залучення громад до цифрових реформ. Демократичне врядування. №3. 2021. С. 67–72.

References

1. OECD. (2001). Citizens as partners: Information, consultation and public participation in policy-making. OECD Publishing. [in English].
2. OECD. (2015). Open government: The global context and the way forward. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en> (Accessed: 03.05.2025) [in English].
3. UNDP. (1997). Governance for sustainable human development: A UNDP policy paper. UNDP. [in English].
4. UNDP. (2007). Public administration reform practice note. UNDP. [in English].
5. The World Bank. (2018). Strengthening open and inclusive government (World Bank Brief). <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/open-government> (Accessed: 02.05.2025) [in English].
6. Zhukov, S. (2014). Glokalizatsiia yak suchasnyi i perspektyvnyi protses rozvytku svitovoho hospodarstva ta mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Glocalization as a modern and promising process of development of the world economy and international economic relations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 3(44), 199–201.

7. Roudometof, V. (2023). Digital glocalization: Theorizing the twenty-first-century ICT revolution. *Frontiers in Communication*. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1244614> (Accessed: 02.05.2025) [in English].
8. Tereshchuk, H., & Binitska, K. (2022). Hlokalizatsiia yak napriam rozvytku systemy osvity vchyteliv [Glocalization as a direction of teacher education system development]. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/361609567> (Accessed: 02.05.2025) [in Ukrainian].
9. Oliinyk, O. M. (2012). Kontseptualizatsiia hlokalizatsii: Metodolohichni aspekty [Conceptualization of glocalization: Methodological aspects]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, (4), 16–21. [in Ukrainian].
10. Mena City Council. (n.d.). Ofitsiinyi sait Menskoi miskoi rady [Official site of the Mena City Council]. <https://mena.cg.gov.ua> (Accessed: 02.05.2025) [in Ukrainian].
11. Vidkryte Misto. (n.d.). Platforma dlia vzaiemodii hromadian i vlady [Platform for citizen-government interaction]. <https://opencity.in.ua> (Accessed: 02.05.2025) [in Ukrainian].
12. Slobozhanska Hromada. (n.d.). Administruvannya mistsevykh podatkov: Vidkryta zustrich [Administration of local taxes: Open meeting]. <https://hromady.org/administruvannya-miscevix-podatkov-2> (Accessed: 03.05.2025) [in Ukrainian].
13. Pidhorodnenska City Council. (2025, May). Proiekty u ramkakh klasteru 4D Dialoh [Projects within the 4D Dialogue cluster]. <https://surli.cc/bdsbzn> (Accessed: 03.05.2025) [in Ukrainian].
14. Hleiuvatka Rural Hromada. (n.d.). Zahalna informatsiia [General information]. <https://gl.otg.dp.gov.ua/> (Accessed: 03.05.2025) [in Ukrainian].
15. USAID. (2023). Programa DOBRE: Posylennia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [DOBRE Program: Strengthening local self-government in Ukraine]. <https://www.usaid.gov/ukraine/dobre> (Accessed: 03.05.2025) [in Ukrainian].
16. Ukrainian Library Association. (2022). Tsyfrova transformatsiia bibliotek [Digital transformation of libraries]. <https://ula.org.ua/digital-libraries> (Accessed: 03.05.2025) [in Ukrainian].
17. Humeniuk, I. (2021). Osvita yak instrument zaluchennia hromad do tsyfrovyykh reform [Education as a tool for community involvement in digital reforms]. *Demokratychnе vriaduvannia*, (3), 67–72. [in Ukrainian].

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 315

Вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти

INFLUENCE OF STATE EDUCATIONAL POLICY ON THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ВОЗНІЮК Лідія – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

VOZNYUK Lidiya – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor Educational, Management, Public policy and Economics Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych str., Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-10>

Анотація. У статті висвітлено питання впливу державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти. Визначено чинники змін в освітньому менеджменті серед яких: децентралізації управління, що дозволяє враховувати особливості закладів освіти, їхні потреби та запити, надаючи більше свободи в прийнятті рішень, управлінні ресурсами та розподілі фінансування; перехід на нові освітні та професійні стандарти; індивідуалізація навчання та управління; впровадження принципів інклюзивної освіти; орієнтація на компетентнісний підхід в управлінні закладами освіти. Обґрунтовано євроінтеграційну спрямованість державної освітньої політики на функціонування та розвиток закладів загальної середньої освіти, як-от: гармонізацію освітнього законодавства України з європейським; імплементацію стандартів Європейського простору освіти. розподіл бюджетних коштів відповідно до потреб і цілей модернізації освіти; стимулювання інвестицій у сферу освіти з боку міжнародних інституцій. Акцентовано увагу на військовій агресії російської федерації в Україні, що спонукало до пошуку нових та ефективних управлінських технологій, які у непростих умовах сьогодення забезпечують функціонування та розвиток закладів та установ освіти. Визначено, що основні стратегічні зміни у системі освітнього менеджменту відповідають сучасним викликам та європейським стандартам управління освітою. До них віднесено: децентралізацію управління освітою, стратегічне планування та управління змінами, управління якістю освіти, активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ для управління закладом освіти, створення інклюзивного та безпечного освітнього середовища, залучення батьків, громади, бізнесу до прийняття управлінських рішень; утвердження принципів прозорості, відкритості закладу освіти, партнерства та співробітництва з європейськими освітніми установами. Зауважено, що сучасна практика управління закладами загальної середньої освіти переконує, що тільки ефективне управління розробкою освітніх програм може забезпечити якісну шкільну освіту.

Звернено увагу на такі тенденції розвитку освітнього менеджменту як підвищення ролі керівника закладу освіти в реалізації державної освітньої політики, що охоплює лідерство, аналітику, інновації, партнерську взаємодію та налагодження ефективного співробітництва з усіма учасниками освітнього процесу, громадськістю. Доведено, що Євроінтеграція є важливим чинником, який стимулює модернізацію управління закладами освіти в Україні. Адаптація національної освітньої політики до європейських стандартів дозволяє покращити якість освіти, підвищити її доступність та відповідність вимогам сучасного ринку праці. Крім того, євроінтеграція сприяє розвитку міжнародної співпраці, мобільності та інновацій, що створює нові можливості для закладів освіти та їх учасників.

Ключові слова: державна освітня політика, євроінтеграція, управління закладами освіти, освітній менеджмент, якість освіти, освітній процес, освітнє середовище

Abstract. The article highlights the impact of long-standing educational policies on the development and management of educational institutions. Factors of change in educational management have been identified, including: decentralization of management, which allows taking into account the specifics of educational institutions, their needs and requests, providing more freedom in decision-making, resource management and funding distribution; transition to new educational and professional standards; individualization of learning and management; implementation of the principles of inclusive education; orientation towards a competency-based approach in the management of educational institutions. The European integration orientation of the state educational policy on the functioning and development of general secondary education institutions, such as: harmonization of Ukrainian educational legislation with European legislation; implementation of the standards of the European Education Area; allocation of budget funds in accordance with the needs and goals of education modernization; Stimulating investment in education by international institutions. Attention is focused on the military aggression of the Russian Federation in Ukraine, which prompted the search for new and effective management technologies that ensure the functioning and development of educational institutions and institutions in today's difficult conditions. It has been determined that the main strategic changes in the educational management system meet modern challenges and European standards of educational management. These include: decentralization of education management, strategic planning and change management, education quality management, active implementation of information and communication technologies and digital platforms for managing an educational institution, creation of an inclusive and safe educational environment, involving parents, the community, and businesses in making management decisions; establishing the principles of transparency, openness of the educational institution, partnership, and cooperation with European educational institutions. Publications that examine the impact of state educational policy on the development and management of educational institutions cover various aspects of this issue: from state educational policy as a socio-political phenomenon, the integration of state policy with regional characteristics, the impact of state policy on the management of educational institutions to the justification of the main directions of state educational policy in the management of educational institutions (L. Gren, L. Hrynevych, N. Dichek, O. Kulinich). According to scientists, researching the impact of state educational policy on the development and management of educational institutions is important, since determining the main directions of development of educational institutions ensures the effectiveness of reform processes in the educational sector and provides qualitative changes in educational management. It is noted that the modern practice of managing general secondary education institutions convinces that only effective management of the development of educational programs can ensure high-quality school education. Attention is drawn to such trends

in the development of educational management as increasing the role of the head of an educational institution in the implementation of state educational policy, which includes leadership, analytics, innovation, partnership and the establishment of effective cooperation with all participants in the educational process and the public. It is proven that European integration is an important factor that stimulates the modernization of the management of educational institutions in Ukraine. Adaptation of national educational policy to European standards allows improving the quality of education, increasing its accessibility and compliance with the requirements of the modern labor market. It is proven that European integration is an important factor that stimulates the modernization of the management of educational institutions in Ukraine. Adaptation of national educational policy to European standards allows improving the quality of education, increasing its accessibility and compliance with the requirements of the modern labor market. In addition, European integration promotes the development of international cooperation, mobility, and innovation, which creates new opportunities for educational institutions and their participants.

Key words: *state educational policy, European integration, education management, educational management, quality of education, educational process, educational environment*

Вступ. Вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти в умовах реформування галузі є ключовим, оскільки забезпечення нормативно-правової основи реформаційних процесів, визначення стратегії змін, фінансової підтримки, соціально-економічних умов – обумовлює правові рамки, які дозволяють впроваджувати зміни в освітній сфері, адаптуючи її до сучасних вимог і стандартів. Управління закладами освіти як важливої складової освітньої політики на рівні закладів освіти характеризуються новими підходами до організації освітнього процесу, гнучкістю управлінських механізмів, застосуванням нових інформаційних технологій, що суттєво впливає на підвищення ефективності управлінської діяльності.

Підґрунтям таких змін в освітньому менеджменті є пріоритети державної освітньої політики, як-от: децентралізації управління, що дозволяє враховувати особливості закладів освіти, їхні потреби та запити, надаючи більше свободи в прийнятті рішень, управлінні ресурсами та розподілі фінансування; перехід на нові освітні та професійні стандарти; індивідуалізація навчання та управління; впровадження принципів інклюзивної освіти; орієнтація на компетентнісний підхід в управлінні закладами освіти.

Крім того військова агресія з боку російської федерації щодо України актуалізувала зміни і в державній освітній політиці. Насамперед йдеться про безпеку учасників освітнього процесу, запровадження усіх можливих форм і методів навчання, психологічну підтримку педагогів та здобувачів освіти, підтримку тимчасово переміщених осіб та фінансову і матеріальну підтримку держави. Провідною ідеєю, яка характеризує сучасну державну політику у сфері освіти є твердження, що «жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу, як і вчителі, які мають бути працевлаштовані» (2022).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Публікації, в яких досліджується вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти, охоплюють різні аспекти цієї проблематики: від державної освітньої політики як соціально-політичного феномена, інтеграції державної політики з регіональними особливостями, впливу державної політики на управління закладами освіти (Б. Гуменюк, Т. Козарь, О. Онаць, А. Осмоловська) до обґрунтування основних напрямів державної освітньої політики в управлінні закладами освіти (Л. Грень, Л. Гриневич, Н. Дічек, О. Кулініч). На думку науковців, дослідження впливу

державної освітньої політики на розвиток і управління закладами освіти є важливим, оскільки визначення основних напрямів розвитку закладів освіти забезпечує ефективність реформаційних процесів в освітній галузі та забезпечує якісні зміни в управлінні освітою.

Умови воєнного стану актуалізували питання управління освітою в умовах надзвичайного стану (Ю. Костюніна, Н. Протасова, М. Ортега), оскільки війна та її наслідки значно впливають на освітні процеси, створюючи нові виклики для системи управління. У дослідженнях науковців підкреслюється важливість адаптації управлінських стратегій та освітньої політики в умовах воєнного стану, забезпечення безпеки та безперервності освіти, а також впровадження новітніх технологій для підтримки освітнього процесу в кризових умовах.

Мета статті: дослідити вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти

Виклад основного матеріалу. Державна освітня політика в умовах євроінтеграції є визначальним чинником змін і в системі управління закладами освіти, оскільки процес європейської інтеграції вимагає адаптації національних освітніх стандартів до міжнародних вимог і практик, а також модернізації управлінських механізмів для забезпечення ефективного функціонування освітньої системи. Євроінтеграція ставить перед державою завдання гармонізувати національну освітню політику з кращими європейськими практиками в сфері освіти, що суттєво впливає на організацію та управління закладами освіти. До основних чинників впливу державної освітньої політики на функціонування та розвиток закладів загальної середньої освіти у контексті євроінтеграції вчені відносять гармонізацію освітнього законодавства України з європейським; імплементацію стандартів Європейського простору освіти (*наприклад, положень Болонського процесу на відповідному рівні*); розподіл бюджетних коштів відповідно до потреб і цілей модернізації освіти; стимулювання інвестицій у сферу освіти з боку міжнародних інституцій [1, 2, 3]. Важливим також є оновлення Державного стандарту загальної середньої освіти з урахуванням європейських підходів та розбудова системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти.

Євроінтеграційні процеси та державна освітня політика зумовили системні зміни і в управлінні закладами загальної середньої освіти. Насамперед мова йдеться про нові стратегії освітнього менеджменту, нову систему управління та адміністрування закладів освіти, забезпечення ефективного управління внутрішньою якістю шкільної освіти, створення безпечного освітнього середовища закладу загальної середньої освіти [4, 6].

Необхідно зазначити, що сучасні проблеми освітнього менеджменту, тенденції розвитку систем управління закладами освіти знайшли своє відображення у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової, О. І. Мармази. У своїх дослідженнях учені зазначають, що реалізація Концепції нової української школи потребує професіоналізації управлінських кадрів, їхньої здатності до стратегічного мислення, цифрової трансформації системи управління, що передбачає використання сучасних цифрових інструментів для підвищення прозорості, ефективності та адаптивності управлінських рішень.

На нашу думку, таке розуміння змін в освітньому менеджменту сприяє формуванню демократичного освітнього середовища, орієнтованого на потреби кожного здобувача освіти та стійкий розвиток школи як освітньої інституції. Крім того, зростає значущість партнерських взаємин між адміністрацією закладу, педагогічним колективом, батьками, учнями та органами місцевого самоврядування.

Безперечно умови воєнного стану внесли свої корективи в управлінську діяльність менеджера шкільної освіти. Почуття відповідальності за збереження життя і здоров'я всіх учасників

освітнього процесу, турбота про внутрішньо переміщених родин з дітьми шкільного віку потребують уваги і нових підходів до організації освітнього процесу. Тому для забезпечення якісної освіти важливим завданням освітнього менеджменту стає безпека і захист усіх учасників освітнього процесу, психологічна підтримка всіх учасників освітнього процесу, адаптація програм навчання до нестандартних умов, мобільність і гнучкість у розподілі ресурсів закладу освіти, ефективна співпраця з батьками та громадськістю.

Аналіз діючого нормативно-правового забезпечення освіти дає змогу виділити основні стратегічні зміни у системі освітнього менеджменту, які відповідають сучасним викликам та європейським стандартам управління освітою.

До них ми віднесли:

- Децентралізацію управління освітою, яка характеризується передаче повноважень на місцевий рівень (ОТГ, школи); розширення автономії закладів освіти у кадровій, фінансовій та академічній сферах; Формування ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу та місцевими органами влади.

- Стратегічне планування та управління змінами. Насамперед мова йдеться про розробку довгострокових стратегій розвитку закладів освіти відповідно до місії та бачення майбутнього закладу освіти; підготовкою керівників до лідерства в умовах трансформації інших освітніх змін.

- Управління якістю освіти через запровадження внутрішніх систем забезпечення якості освіти; проведення інституційного аудиту, самооцінювання діяльності закладів загальної середньої освіти, орієнтації на досягнення учнями компетентнісних результатів навчання.

- Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових платформ для управління та навчання;

- Менеджмент інклюзивного та безпечного середовища через створення умов для навчання всіх дітей незалежно від їхніх можливостей чи соціального статусу.

- Залучення батьків, громади, бізнесу до прийняття управлінських рішень; Утвердження принципів прозорості, підзвітності, взаємної довіри; Партнерства з європейськими освітніми установами.

Зупинимося на управлінні якістю освіти. Переорієнтація на якість освіти, впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти як ключового чинника розвитку закладу є однією з важливих тенденцій освітнього менеджменту. Оскільки саме якість освіти визначає конкурентоспроможність випускників, імідж закладу та його спроможність відповідати викликам часу. Ефективне управління якістю освіти передбачає насамперед цілеспрямований підхід до планування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у контексті чіткого визначення цілей, завдань та очікуваних результатів та індикаторів якості.

У цілому якість освіти можна розглядати як цілісну характеристику результативності освітнього процесу або динаміку якісних змін у системі сучасної шкільної освіти. До показників таких змін відносять: навчальні досягнення здобувачів освіти; якість освітньої програми та стратегії розвитку закладу освіти; професіоналізм педагогічного персоналу; інфраструктуру та ресурси шкільної організації; інклюзивність освітнього середовища; відкритість, доступність закладу освіти інше.

До змісту управління системою внутрішньої якості шкільної освіти вчені відносять: розробку та впровадження якісної освітньої програми закладу освіти, створення умов для професійного зростання педагогічного персоналу, розвиток освітнього середовища закладу, врахування індивідуальних потреб та можливостей учнів через індивідуалізацію навчання, постійне залучення батьків та громадськості до життєдіяльності школи. Підкреслимо, що управління

внутрішньою якістю освіти потребує спільних зусиль як управлінської підсистеми школи, так і всього педагогічного колективу, учнівської та батьківської спільноти.

Необхідно зазначити, що забезпечення внутрішньої якості шкільної освіти є постійним процесом, що вимагає спільних зусиль адміністрації закладу загальної середньої освіти, вчителів, учнів, батьків та інших учасників освітнього процесу. На нашу думку, – це один з суттєвих показників ефективної управлінської підсистеми закладу освіти.

Важливою особливістю освітнього менеджменту в умовах воєнного стану є створення безпечного, розвивального середовища, яке б забезпечувало реалізацію завдань, що постали перед сучасними закладами загальної середньої освіти. Адже освітнє середовище розуміють і як сукупність умов для навчання і виховання здобувачів освіти, і як особливе соціокультурне середовище, в якому відбувається освітній процес. Через призму самореалізації особистості розглядали освітнє середовище вітчизняні вчені І. Д. Бех, І. Г. Єрмаков, І. А. Зязюн, В. О. Киричук, Л. В. Сохань. У контексті організаційних засад проблема освітнього середовища знайшла своє відображення у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової, О. І. Мармази [5]. На думку вчених, саме освітнє середовище є тим підґрунтям, яке формує особистість здобувача освіти, забезпечуючи не лише засвоєння знань, умінь і навичок, а й розвиток ключових компетентностей, світогляду, ціннісних орієнтацій та соціальних навичок. Таким чином, освітнє середовище закладу освіти можна трактувати як сукупність певних чинників, умов, комунікацій, які суттєво впливають на якість шкільної освіти і характеризують ступінь готовності закладу освіти до змін.

Стосовно державного фінансування освітніх закладів в умовах воєнного стану, захисту здоров'я та безпеки учасників навчального процесу керівники закладів освіти мають забезпечувати ефективне використання цих ресурсів, у тому числі через взаємодію з місцевими органами влади та громадськими організаціями.

Державна освітня політика визначає норми та рекомендації щодо створення безпечних умов для навчання під час війни, а завдання керівників закладів освіти реалізувати ці норми на практиці, організовуючи безпеку усіх учасників освітнього процесу. Крім того, державна освітня політика навіть у таких складних умовах забезпечує співпрацю з міжнародними організаціями для надання гуманітарної допомоги, забезпечення освітніх матеріалів та технічної підтримки, а керівники закладів освіти повинні бути готові до реалізації цих ініціатив у своїх закладах та установах. Тому ефективний взаємозв'язок між державною освітньою політикою та управлінням закладами освіти в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити стійкість освітнього процесу, підтримку безпеки, а також ефективне використання обмежених ресурсів. Насамперед це стосується облаштування та організації безпечного освітнього простору: укриття, шляхи евакуації, умови навчання. Важливими також стають ефективна психологічна підтримка здобувачів освіти, оптимальне поєднання онлайн, офлайн та змішаного навчання, розвиток та навчання педагогічного персоналу для роботи в нестандартних ситуаціях, використання методів ситуаційного менеджменту в управлінні закладами загальної середньої освіти.

Необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану важливою є ефективна комунікація між управлінцями закладів освіти, батьками, учнями, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в складних ситуаціях та забезпечувати безперервність освітнього процесу. Не менш важливим є здатність управлінця забезпечувати можливість для професійного розвитку педагогів, запроваджувати нові технології для покращення освітнього процесу та адміністрування закладів освіти,

зокрема у сфері цифровізації навчання, електронних журналів та оцінювання учнів. Зауважимо, що в умовах нестабільних обставин суттєвою складовою моніторингу якості освіти стає здатність керівника до моніторингу ситуацій, що сприяє не тільки своєчасному реагуванню на проблеми, а й дозволяє забезпечити безперервність та стабільність освітнього процесу, навіть у складних умовах.

Зауважимо, що для реалізації освітньої політики в закладах та установах освіти має плануватися та розробка освітньої програми – стратегічного документа, який спрямовано на реалізацію нових освітніх стандартів і є суттєвим підґрунтям оцінювання якості освіти в цілому. Відповідно до цього розробка освітньої програми закладу освіти потребує від менеджера шкільної освіти не тільки здатності до міжособистісної комунікації, а й уміння критично мислити та аналізувати поточний стан освітньої діяльності закладу освіти. Адже управління розробкою освітньої програми школи є важливим процесом, що значно впливає на якість навчання та інтелектуальний розвиток здобувачів освіти. Слід зауважити, що освітня програма закладу освіти – це документ, який охоплює увесь комплекс освітніх компонентів, що спрямовані на досягнення учнями запланованих результатів навчання. Тому на етапі аналізу потреб актуальним для менеджера освіти є уміння чітко визначати та взаємоузгоджувати цілі закладу освіти з запитами та потребами здобувачів освіти та соціальними партнерами. Окрім того, визначені цілі мають повністю взаємоузгоджуватися з державною освітньою політикою, відповідати вимогам освітніх стандартів, враховувати нові підходи до організації освітнього процесу та реалізовувати інноваційні педагогічні технології.

Сучасна практика управління закладами загальної середньої освіти дає змогу зробити висновок, що тільки ефективне управління розробкою освітніх програм може забезпечити якісну шкільну освіту.

Звернемо увагу на такі тенденції розвитку освітнього менеджменту як підвищення ролі керівника закладу освіти в реалізації державної освітньої політики, що охоплює лідерство, аналітику, інновації, партнерську взаємодію та налагодження ефективного співробітництва з усіма учасниками освітнього процесу, громадськістю. А здатність керівника ефективно управляти персоналом та використовувати сучасні методи та інструменти, які забезпечують командну роботу всіх учасників освітнього процесу є важливою складовою його професійної компетентності. Сюди ж можна віднести здатність керівника критично аналізувати надзвичайні ситуації, що дозволяє оцінити їх з усіх сторін і приймати правильне управлінське рішення; вибирати оптимальні підходи, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу із складних ситуацій; забезпечувати гнучкість і мобільність управлінської підсистеми школи.

Запровадження європейських моделей безперервного професійного розвитку актуалізують проблему професійного розвитку педагогічного персоналу в закладах та установах освіти. Стратегії таких змін передусім відображено в Концепції «Нова українська школа» [8], у новому законодавстві, а також у нових освітніх та професійних стандартах, що найбільш повно характеризують ідеологію модернізаційних процесів у вітчизняній освіті. Значимо, що запровадження менторства в управлінні педагогічним колективом допомагає керівникам ефективно підтримувати та розвивати кожного вчителя. Оскільки менторство як система наставництва – не просто контроль, а створення середовища, де кожен педагог відчуває підтримку, мотивацію та можливість для професійного зростання. Таке наставництво сприяє не лише професійному зростанню, але й особистісному розвитку педагогічних працівників. Крім того, в умовах воєнного часу та надзвичайних ситуацій професійна

компетентність учителя визначається не тільки загальними та професійними компетентностями, а й умінням адаптувати педагогічні технології до тих умов, в яких здійснюється освітній процес. Тобто в умовах війни роль менторства стає ще важливішою, оскільки допомагає педагогам адаптуватися до нових викликів, зберігати емоційну рівновагу та ефективно працювати.

Необхідно також зазначити, що використання нових педагогічних технологій тісно пов'язано з євроінтеграцією в освіті. Адже європейські освітні системи, орієнтуючись на ключові компетентності (цифрова грамотність, багатомовність, критичне мислення, соціальна компетентність, підприємливість), спрямовані не лише на передачу знань, а й на розвиток критичного мислення, креативності, комунікацій та здатності до співпраці. Тобто, управління професійним зростання педагогів має взаємоузгоджуватися з державною освітньою політикою у контексті створення програм менторства, розробки та впровадження програм підвищення кваліфікації для вчителів з урахуванням їхніх потреб і цілей розвитку, забезпечення доступу до онлайн-курсів, літератури, вебінарів та інших ресурсів, що дозволяють вчителям самостійно поглиблювати свої знання і навички та стимулювання участі педагогів у професійних об'єднаннях і асоціаціях:

Висновки. Євроінтеграція є важливим фактором, який стимулює модернізацію управління закладами освіти в Україні. Адаптація національної освітньої політики до європейських стандартів дозволяє покращити якість освіти, підвищити її доступність та відповідність вимогам сучасного ринку праці. Крім того, євроінтеграція сприяє розвитку міжнародної співпраці, мобільності та інновацій, що створює нові можливості для закладів освіти та їх учасників.

Перспективи подальших досліджень в означеному напрямі передбачають визначення впливу нових управлінських технологій на реалізацію освітньої політики в Україні.

Список використаних джерел

1. Дічек Н. Стратегія і тактика державної політики незалежної України у галузі загальної середньої освіти. *Освітологія*. 2020. № 9. С.46-60.
2. Батечко Н. Формування державної освітньої політики: синергетичний аспект. *Освітологія*. 2016. №5. С.69-74.
3. Грень Л. М. Державна політика в галузі управління сферою професійно-технічної освіти: характеристика змісту та обґрунтування напрямів. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/99a0f6b0-6c1f-4d76-a408-cc25981c6d7e> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Гуменюк, Б.І. Державна політика України в сфері освіти, науки та культури у контексті європейської інтеграції. URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/34116> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Сльникова Г. В. Адаптивні технології в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Педагогіка». 2017. Вип. 3 (5). URI: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
6. Кулініч.О.О. Удосконалення державної освітньої політики України в умовах модернізації освіти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 1(1). С. 30-38.
7. Онаць О., Чижевський Б. Державна освітня політика як соціально-політичний феномен в умовах децентралізації. *Український Педагогічний журнал*, 2024, № 3, С. 87–98.
8. Концепція Нової української школи. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

References

1. Dichek, N. (2020) Stratehiia i taktyka derzhavnoi polityky nezalezhnoi ukrainy u haluzi zahalnoi serednoi osvity. [Strategy and tactics of state policy of independent Ukraine in the field of general secondary education]. *Osvitohiia*, 9, 46-60.
2. Batechko, N. (2016) Formuvannia derzhavnoi osvitnoi polityky: synerhetychnyi aspekt. [Formation of state educational policy: a synergistic aspect]. *Osvitohiia*, 5, 69-74.
3. Hren, L. M. (2022) Derzhavna polityka v haluzi upravlinnia sferoiu profesiino-tekhnichnoi osvity: kharakterystyka zmistu ta obgruntuvannia napriamiv. [State policy in the field of management of the sphere of vocational and technical education: description of the content and justification of directions]. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/99a0f6b0-6c1f-4d76-a408-cc25981c6d7e> (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].
4. Humeniuk, B.I. (2020) Derzhavna polityka Ukrainy v sferi osvity, nauky ta kultury u konteksti yevropeiskoi intehratsii [State policy of Ukraine in the field of education, science and culture in the context of European integration]. URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/34116> (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].
5. Yelnykova H. V (2017). Adaptivni tekhnolohii v osviti. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka [Adaptive technologies in education.]. *Adaptive management: theory and practice*. Seriiia «Pedahohika». 2017. Vyp. 3 (5). URI: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnykova_r.pdf. (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].
6. Kulinich, O.O. (2015) Udoskonalennia derzhavnoi osvitnoi polityky Ukrainy v umovakh modernizatsii osvity. [Improving the state educational policy of Ukraine in the context of modernization of education]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 1(1), С. 30-38. [in Ukrainian].
7. Onats, O. Chyzhevskiy, B. (2024). Derzhavna osvitnia polityka yak sotsialno-politychnyi fenomen v umovakh detsentralizatsii [State educational policy as a socio-political phenomenon in the context of decentralization]. *Ukrainskyi Pedahohichnyi zhurnal*, 3, 87–98. [in Ukrainian].
8. Kontseptsiiia novoi ukrainskoi shkoly (2016) [Concept of the New Ukrainian School]. URL: <http://mon.gov.ua/konczepczyia.pdf> (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].

УДК 351:37

Інституційний аудит як інструмент публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти

INSTITUTIONAL AUDIT AS A TOOL FOR PUBLIC MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

ДОБРЯНСЬКА Олена – доктор філософії галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри математичної, природничої та технологічної освіти, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9637-2850>

DOBRIANSKA Olena – Doctor of Philosophy in the field of knowledge «Public Management and Administration», Associate Professor of the Department of Mathematical, Natural and Technological Education, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49101, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-11>

Анотація: У статті здійснено комплексне дослідження інституційного аудиту як сучасного інструменту публічного управління ефективністю функціонування закладів загальної середньої освіти. В умовах трансформації освітньої системи України та імплементації принципів Нової української школи актуалізується потреба у впровадженні дієвих механізмів забезпечення якості освіти, серед яких інституційний аудит посідає провідне місце. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення процедури інституційного аудиту, зокрема Закон України «Про освіту», Положення про інституційний аудит та Порядок його проведення. Розкрито структуру аудиту, інструменти збору даних, критерії оцінювання та характер управлінських рішень, що формуються за результатами аудиту. На основі звітів Державної служби якості освіти України за 2024 рік здійснено узагальнення результатів оцінювання освітніх та управлінських процесів у ЗЗСО. Виявлено, що особливої уваги потребують питання освітнього середовища, системи оцінювання результатів навчання та організація внутрішнього моніторингу. Потребують покращення система планування діяльності та стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти. Зауважено на необхідності організації освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу та взаємодії закладу освіти з місцевою громадою. Окреслено ключові напрями впливу інституційного аудиту на підвищення ефективності управління в системі освіти. Зокрема, акцентовано на його ролі у вдосконаленні стратегічного планування, оптимізації кадрової політики, налагодженні результативної взаємодії з органами засновників та іншими стейкхолдерами. Наголошено, що інституційний аудит, за умови його належного сприйняття не як інструменту контролю, а як конструктивного механізму підтримки, сприяє розвитку управлінської культури, заснованої на цінностях якості, прозорості, відповідальності та сталого розвитку. Він забезпечує зворотний зв'язок, надає обґрунтовані рекомендації для стратегічних змін, стимулює системну самооцінку та внутрішнє

вдосконалення освітніх закладів, що є особливо важливим в умовах автономізації та децентралізації управління освітою.

Ключові слова: інституційний аудит, публічне управління, якість освіти, управлінські процеси, зовнішнє оцінювання, освітнє середовище, стратегічне планування.

Abstract. *The article carries out a comprehensive study of institutional audit as a modern tool for public management of the effectiveness of the functioning of general secondary education institutions. In the context of the transformation of the educational system of Ukraine and the implementation of the principles of the New Ukrainian School, the need to introduce effective mechanisms for ensuring the quality of education is becoming more urgent, among which institutional audit occupies a leading place. The regulatory and legal support for the institutional audit procedure is analyzed, in particular the Law of Ukraine «On Education», the Regulations on Institutional Audit and the Procedure for its Conduct. The audit structure, data collection tools, evaluation criteria and the nature of management decisions formed based on the audit results are disclosed. Based on the reports of the State Education Quality Service of Ukraine for 2024, a summary of the results of the evaluation of educational and management processes in the State Education Quality Service of Ukraine was carried out. It was revealed that the issues of the educational environment, the system for assessing learning outcomes and the organization of internal monitoring require special attention. The system of planning activities and development strategies of general secondary education institutions need to be improved. The need to organize the educational process on the principles of human-centrism, to make management decisions based on constructive cooperation between participants in the educational process and interaction between the educational institution and the local community is noted. The key areas of influence of institutional audit on increasing the efficiency of management in the education system are outlined. In particular, its role in improving strategic planning, optimizing personnel policy, establishing effective interaction with the bodies of the founders and other stakeholders is emphasized. It is emphasized that institutional audit, provided it is properly perceived not as a control tool, but as a constructive support mechanism, contributes to the development of a management culture based on the values of quality, transparency, responsibility and sustainable development. It provides feedback, provides substantiated recommendations for strategic changes, stimulates systemic self-assessment and internal improvement of educational institutions, which is especially important in the context of the autonomy and decentralization of education management.*

Key words: institutional audit, public administration, quality of education, management processes, external evaluation, educational environment, strategic planning.

Вступ. В умовах модернізації системи загальної середньої освіти України актуалізується необхідність запровадження дієвих механізмів оцінювання та забезпечення якості освітньої діяльності. Одним із ключових інструментів публічного управління в цій сфері є інституційний аудит — комплексна процедура зовнішнього оцінювання, яка передбачає системний аналіз освітніх і управлінських процесів у закладі освіти. Запроваджений відповідно до Закону України «Про освіту» та регламентований діяльністю Державної служби якості освіти, інституційний аудит покликаний не лише виявляти проблеми, а й сприяти підвищенню ефективності функціонування закладів.

Водночас на практиці виникає низка проблем: від відсутності єдиних критеріїв ефективності освітнього управління до недостатньої підготовки управлінських кадрів до використання результатів аудиту як інструменту прийняття рішень. Публічне управління, зокрема

в освітній сфері, потребує не лише прозорих процедур контролю, а й дієвого зворотного зв'язку, аналізу результативності управлінських рішень та їх впливу на якість освітніх послуг.

У цьому контексті постає проблема визначення ролі інституційного аудиту як інструменту не лише контролю, а й стратегічного управління розвитком закладів загальної середньої освіти, забезпечення їхньої автономії та відповідальності, формування культури внутрішнього забезпечення якості. Недостатнє теоретичне та методичне опрацювання цього інструменту з погляду управлінської ефективності створює потребу у глибшому науковому аналізі та обґрунтуванні підходів до його практичного застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення якості освіти через інструменти зовнішнього оцінювання, зокрема інституційного аудиту, активно досліджуються у працях українських та зарубіжних науковців. Теоретичні засади інституційного аудиту як складової освітнього контролю і моніторингу розглянуто у роботах С. Гончаренка [3], О. Локшиної [5], які наголошують на необхідності формування цілісної системи забезпечення якості освіти в контексті публічного управління.

Дослідження Л. Бережнюк [1], Т. Вакуленко [2] та Л. Костенко [4] присвячено практичним аспектам проведення інституційного аудиту, а також методології оцінювання освітнього та управлінського компонентів діяльності закладів загальної середньої освіти. Автори підкреслюють значення аудиту як механізму зворотного зв'язку між освітнім середовищем та органами державної влади.

У працях І. Огієнко [7] проаналізовано роль Державної служби якості освіти у формуванні національної системи зовнішнього забезпечення якості. Дослідники звертають увагу на виклики, пов'язані із впровадженням інституційного аудиту: зокрема, відсутність єдиних підходів до оцінювання управлінської ефективності, а також недостатню підготовку керівників закладів освіти до роботи з результатами аудиту.

Попри наявність теоретичних напрацювань і методичних рекомендацій, питання інституційного аудиту саме як інструменту публічного управління ефективністю закладів освіти ще не отримало достатнього системного висвітлення. Особливо актуальним є дослідження взаємозв'язку між результатами аудиту та управлінськими рішеннями, що приймаються органами місцевого самоврядування і керівниками закладів.

Мета статті. Теоретичне обґрунтування та практичний аналіз інституційного аудиту як інструменту публічного управління ефективністю закладів загальної середньої освіти, а також розробка пропозицій щодо удосконалення механізмів його застосування з урахуванням сучасних вимог до якості освіти та управлінської результативності.

Виклад основного матеріалу. Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати інституційний аудит як складову частину цілісної системи публічного управління в освіті, що взаємодіє з іншими управлінськими, соціальними та освітніми підсистемами. Крім того, застосовано структурно-функціональний підхід для аналізу ролі інституційного аудиту в механізмі забезпечення якості освіти та формування ефективних управлінських рішень на рівні закладів загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження: аналіз нормативно-правових актів (Закону України «Про освіту», підзаконних актів Міністерства освіти і науки України, постанов Кабінету Міністрів України, методичних рекомендацій Державної служби якості освіти), що регламентують порядок здійснення інституційного аудиту та оцінювання якості освіти. Опрацьований контент-аналіз звітів Державної служби якості освіти України, аналітичних матеріалів аудиторських груп,

а також публічної звітності закладів освіти після проходження аудиту. Виконано порівняльний аналіз практики впровадження інституційного аудиту в різних регіонах України, що дозволив виявити спільні тенденції та регіональні особливості у впливі аудиту на управлінські процеси.

У сучасних умовах трансформації української освітньої системи питання забезпечення якості освіти набуває особливого значення. Якість освіти розглядається не лише як результат навчальної діяльності, а як комплексне поняття, що охоплює організаційні, управлінські, педагогічні та соціальні аспекти функціонування освітніх інституцій.

Згідно з Законом України «Про освіту» [11] (ст. 41), якість освіти — це відповідність результатів навчання вимогам стандартів освіти, очікуванням здобувачів освіти, суспільства, а також потребам економіки. Закон визначає, що система забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти має включати внутрішні та зовнішні механізми, що створює підґрунтя для розбудови цілісної архітектури публічного управління в освітній сфері.

Публічне управління в освіті має забезпечити не лише формальне дотримання нормативних вимог, а реальне підвищення якості освітніх послуг, стратегічний розвиток закладу та орієнтацію на потреби учнів, батьків і суспільства. Саме тому запровадження інституційного аудиту слід розглядати як ключовий крок до утвердження нової управлінської культури, що ґрунтується на оцінюванні, самоаналізі та відповідальності за результати.

Розбудова сучасної системи забезпечення якості освіти в Україні супроводжується нормативною деталізацією зовнішніх механізмів оцінювання, зокрема інституційного аудиту. Відповідно до статті 45 Закону України «Про освіту», інституційний аудит є формою зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності та управлінських процесів у закладі освіти, що здійснюється Державною службою якості освіти [10]. Цей вид аудиту є комплексною процедурою, яка поєднує планову перевірку закладу з методичним супроводом та рекомендаціями щодо вдосконалення.

Також важливим нормативним підґрунтям є Порядок здійснення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затверджений постановою КМУ від 03.03.2020 № 214 [8], який деталізує строки, періодичність, організаційні аспекти та порядок реалізації рекомендацій за результатами аудиту.

Складовою зовнішньої системи забезпечення якості є інституційний аудит, який виступає як інструмент незалежного оцінювання освітніх і управлінських процесів у закладі [8]. Порядком здійснення визначено: складові інституційного аудиту (аналіз освітнього середовища, оцінювання системи управління якістю освіти, кадрового забезпечення, освітнього процесу та його результатів); інструменти збору інформації (спостереження, анкетування, аналіз документів, інтерв'ю тощо); критерії оцінювання; процедуру складання висновків та надання рекомендацій.

Метою цього аудиту є не лише контроль за дотриманням вимог законодавства, а й виявлення сильних сторін та зон розвитку, рекомендації щодо підвищення якості освітньої діяльності.

Також у Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року акцентується, що одним із пріоритетів є створення дієвої системи забезпечення якості освіти, що базується на засадах довіри, прозорості, підзвітності та партнерства [9].

Інституційний аудит не має на меті покарання чи санкції — його завдання полягає у виявленні ресурсів для підвищення якості освітнього процесу, а також підготовки обґрунтованих управлінських рекомендацій для керівника закладу та засновника. Таким чином, аудит перетворюється на інструмент публічного управління, спрямований на зміцнення внутрішньої системи забезпечення якості через зовнішню підтримку та супровід.

Управлінські рішення, що приймаються на основі результатів інституційного аудиту, стосуються таких сфер:

- стратегічного планування (розроблення та оновлення стратегії розвитку закладу відповідно до виявлених проблем і сильних сторін);
- удосконалення системи внутрішнього моніторингу (впровадження індикаторів, самооцінювання);
- оптимізації кадрової політики (перепідготовка педагогічного колективу, мотивація, наставництво);
- створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища;
- налагодження партнерської взаємодії із засновником (органами місцевого самоврядування) для цільової підтримки (фінансової, методичної, інфраструктурної).

На рівні закладу освіти результати аудиту можуть виступати основою для перегляду розподілу ресурсів, змін у розкладі, освітніх програмах, управлінській структурі тощо. Керівник закладу загальної середньої освіти, використовуючи аналітичну частину аудиторського звіту, отримує об'єктивне зовнішнє бачення та інструменти для ухвалення зважених управлінських рішень.

У такий спосіб інституційний аудит не тільки підвищує прозорість і підзвітність у сфері освіти, а й виступає каталізатором змін, які базуються на даних, доказах та партнерстві між усіма суб'єктами освітнього процесу.

Погоджуємось з науковицею Т. Вакуленко [2], яка зазначає, що інституційний аудит сприяє формуванню культури якості в освітньому середовищі, забезпечує об'єктивну оцінку управлінських процесів та допомагає виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу. Акцентовуємо увагу на тому, що результати аудиту слугують основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення освітнього процесу.

Інституційний аудит відіграє важливу роль в забезпеченні прозорості та підзвітності діяльності керівництва закладу загальної середньої освіти перед засновниками, батьками та громадськістю. Вважаємо, що систематичне проведення аудитів сприяє підвищенню довіри до освітніх установ і стимулює постійне вдосконалення управлінських практик.

Науковиця І. Огієнко [7] аналізує актуальні проблеми та перспективи публічного управління якістю освіти в Україні. Погоджуємось з тим, що ефективне управління якістю освіти є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної освітньої системи та відповіді на виклики глобалізації.

І. Огієнко акцентує увагу на необхідності впровадження сучасних механізмів оцінювання та моніторингу якості освіти, зокрема інституційного аудиту, який розглядається як інструмент підвищення прозорості та підзвітності закладів освіти. Зазначаємо, що інституційний аудит сприяє виявленню сильних і слабких сторін освітніх установ, що, у свою чергу, дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку.

З початку 2024 року Державній службі якості освіти України надано дозвіл на проведення позапланових заходів державного нагляду за наявності загрози, що має значний негативний вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини та підстав, визначених відповідними порядками проведення позапланових перевірок та інституційного аудиту.

За результатами опублікованого звіту [11] Державної служби якості освіти щодо проведених інституційних аудитів у 2024 року можна зробити висновки, що інституційний аудит є важливою складовою зовнішньої системи забезпечення якості освіти, що спрямована на

поліпшення освітніх і управлінських процесів закладів загальної середньої освіти та діяльності освітніх систем громад.

Так, у 2024 році Державна служба якості освіти спільно з територіальними органами в областях провела 132 інституційних аудити закладів загальної середньої освіти, з них 20 — в очно-дистанційному форматі.

Кількісні показники проведених інституційних аудитів в розрізі ініціатив наведено на рис.1.



Рис.1 Кількісні показники проведених інституційних аудитів в розрізі ініціатив

Найбільше інституційних аудитів відбулося у Львівській (12), Тернопільській, Вінницькій (по 11), Волинській (10), Одеській (9) та Закарпатській (8) областях. Не проводилися інституційні аудити в областях, що включені до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії, або тимчасово окупованих російською федерацією, - у Харківській, Херсонській, Запорізькій, Донецькій та Луганській.

Порівняльні показники проведених інституційних аудитів в залежності від місця розташування наведено на рис.2

За результатами інституційного аудиту кожен заклад загальної середньої освіти отримав: висновок про якість освітніх та управлінських процесів, внутрішню систему забезпечення якості освіти та рекомендації щодо поліпшення якості освітньої діяльності закладу освіти.

У більшості закладів загальної середньої освіти, де відбувся інституційний аудит, освітнє середовище та система оцінювання результатів навчання учнів потребують покращення, тоді як педагогічна діяльність й управлінські процеси в більш ніж половині закладів оцінено на достатньому рівні. Рівні оцінювання освітнього та управлінського процесів ЗЗСО за напрямками наведені в таблиці 1.



Рис.2 Порівняльні показники проведених інституційних аудитів в залежності від місця розташування

Таблиця 1. Рівні оцінювання освітнього та управлінського процесів ЗЗСО за напрямками

	Освітнє середовище закладу освіти	Система оцінювання результатів навчання учнів	Педагогічна діяльність педагогічних працівників закладів освіти	Управлінські процеси закладу освіти
Високий	1 (1%)	6 (5%)	7 (5%)	5 (4%)
Достатній	49 (39%)	42 (33%)	64 (51%)	74 (59%)
Вимагає покращення	76 (60%)	75 (60%)	55 (44%)	46 (36%)
Низький	—	3 (2%)	—	1 (1%)

Джерело [11]

В таблиці 2 наведено узагальнені результати оцінювання управлінського процесів під час інституційних аудитів, проведених у позаплановому порядку в 2024 році.

Таблиця 2. Рівні оцінювання управлінського процесу закладів загальної середньої освіти за вимогами

Вимога/Правило		Рівні оцінювання			
		Високий	Достатній	Вимагає покращення	Низький
Напрямок «Управлінські процеси закладу освіти»					
4.1.	Наявність стратегії та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	7 (6%)	49 (39%)	59 (47%)	11 (8%)
4.2.	Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	12 (9%)	81 (64%)	31 (25%)	2 (2%)

4.3.	Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	15 (12%)	77 (61%)	33 (26%)	1 (1%)
4.4.	Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою	6 (5%)	63 (50%)	56 (44%)	1 (1%)
4.5.	Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	4 (3%)	71 (56%)	46 (37%)	5 (4%)

Джерело [11]

Так, 11% закладів загальної середньої освіти мають низький рівень системи планування діяльності та стратегії розвитку закладу освіти; 31% вимагають покращення відносин довіри, прозорості та дотримання етичних норм; тільки 15% мають високий рівень ефективності кадрової політики та забезпечують можливості для професійного розвитку педагогічних працівників, 56% вимагають покращення прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу.

Висновки. Інституційний аудит є необхідним механізмом для забезпечення якості освіти та ефективного управління закладами загальної середньої освіти. Підкреслюємо важливість залучення широкого кола зацікавлених сторін — учнів, батьків, педагогів, громадськості — до процесу управління якістю освіти. Це дуже сприяє формуванню довіри до освітньої системи та забезпечує її відповідність потребам суспільства. Таким чином інституційний аудит є одним із основних необхідних елементів публічного управління якістю освіти, який дозволяє забезпечити її відповідність сучасним вимогам та сприяє сталому розвитку освітньої сфери. Зазначаємо, що інституційний аудит виконує не лише контрольну функцію, а й є інструментом розвитку, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління у сфері освіти. Його подальше вдосконалення потребує розроблення уніфікованих критеріїв ефективності управління закладу загальної середньої освіти; посилення підготовки керівників до використання результатів аудиту; удосконалення процедур участі громадськості та зацікавлених сторін у впровадженні рекомендацій.

Інституційний аудит, як показує досвід, має всі передумови для того, щоб стати важелем переходу від адміністративного контролю до стратегічного управління якістю освіти в громадах та країні в цілому.

Список використаних джерел

1. Бережнюк Л. І. Інституційний аудит як форма зовнішнього забезпечення якості освіти. *Управління школою*. 2020. № 3. С. 4–10.
2. Вакуленко Т. Ю. Інституційний аудит як механізм удосконалення управлінської діяльності директора ЗЗСО. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2022. № 3 (86). С. 72–77.
3. Гончаренко С. У. Педагогічна термінологія. Київ: Либідь, 2003. 384 с.
4. Костенко Л. В. Інституційний аудит як інструмент забезпечення ефективності управління в закладах ЗСО. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2021. № 1 (74). С. 45–52.
5. Локшина О. І. Модернізація системи оцінювання якості освіти: досвід країн ЄС. *Педагогіка і психологія*. 2020. № 1. С. 15–22.

6. Методичні рекомендації щодо проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО. 2021. 60 с.

7. Огієнко І. В. Публічне управління якістю освіти: сучасні виклики. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 3. С. 25–31.

8. Порядок проведення інституційного аудиту закладів освіти загальної середньої освіти: затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 р. № 17. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-institucijnogo-auditu-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 14.04.2025).

9. Концепція Нової української школи: рішення Колегії Міністерства освіти і науки України від 07 жовтня 2016 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 21.01.2025).

10. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 18.03.2025).

11. Результати інституційних аудитів закладів освіти у 2024 році. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024/> (дата звернення: 18.03.2025).

References

1. Berezhniuk, L. I. (2020). Instytutsiinyi audyt yak forma zovnishnoho zabezpechennia yakosti osvity [Institutional audit as a form of external quality assurance of education]. *Upravlinnia shkoloiu*, 3, 4–10. [in Ukrainian].

2. Vakulenko, T. Yu. (2022). Instytutsiinyi audyt yak mekhanizm udoskonalennia upravlinskoi diialnosti dyrektora ZZSO [Institutional audit as a mechanism for improving the management activities of the director of a secondary education institution]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, 3 (86), 72–77. [in Ukrainian].

3. Honcharenko, S. U. (2003). Pedahohichna terminolohiia [Pedagogical terminology]. Kyiv: Lybid. [in Ukrainian].

4. Kostenko, L. V. (2021). Instytutsiinyi audyt yak instrument zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia v zakladakh ZSO [Institutional audit as a tool for ensuring management efficiency in general secondary education institutions]. *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka*. 1 (74), 45–52. [in Ukrainian].

5. Lokshyna, O. I. (2020). Modernizatsiia systemy otsiniuvannia yakosti osvity: dosvid krain YeS [Modernization of the education quality assessment system: experience of EU countries]. *Pedahohika i psykholohiia*. 1, 15–22. [in Ukrainian].

6. Metodychni rekomendatsii shchodo provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Methodological recommendations for conducting institutional audits of general secondary education institutions]. Kyiv: DSIaO. 2021. [in Ukrainian].

7. Ohienko, I. V. (2020). Publichne upravlinnia yakistiu osvity: suchasni vyklyky [Public management of educational quality: modern challenges]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 3, 25–31. [in Ukrainian].

8. Poriadok provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv osvity zahalnoi serednoi osvity [Procedure for conducting an institutional audit of general secondary education institutions]: zatv. nakazom Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 09.01.2019 r. № 17. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-poryadku-provedennya-institucijnogo-auditu-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (accessed: 14.04.2025) [in Ukrainian].

9. Kontseptsiiia Novoi ukrainskoi shkoly [The Concept of the New Ukrainian School]: rishennia Kolehii Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 07 zhovtnia 2016 r. URL: <https://mon.gov.ua/storage/>

[app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf](#) (accessed: 21.01.2025) [in Ukrainian].

10. Pro osvitu [About education]: Zakon Ukrainy vid 05 veresnia 2017 r. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 20.04.2025) [in Ukrainian].

11. Rezultaty instytutsiinykh audytiv zakladiv osvity u 2024 rotsi [Results of institutional audits of educational institutions in 2024]. URL: <https://sqe.gov.ua/instituciyni-audity-2024/> (accessed: 18.03.2025) [in Ukrainian].

УДК 315

Державне регулювання позашкільної освіти: сучасні виклики та перспективи

STATE REGULATION OF EXTRACURRICULAR EDUCATION: MODERN CHALLENGES AND PROSPECTS

ШАБАЄВА Людмила – старший викладач кафедри виховання та культури здоров'я, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6728-2047>

ЯШИНА Олена – старший викладач кафедри виховання та культури здоров'я, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4972-749X>

SHABAIEVA Liudmyla – Senior Lecturer of the Department of Health Education and Culture, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70 Volodymyr Antonovych str., Dnipro, 49006, Ukraine

YASHYNA Olena – Senior Lecturer of the Department of Health Education and Culture, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70 Volodymyr Antonovych str., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-12>

Анотація. У статті авторами здійснено комплексний аналіз чинної нормативно-правової бази та наукових джерел, присвячених визначенню ключових понять: «державне управління», «позашкільна освіта», «партнерство», «стратегія». Здійснене дослідження дало змогу виокремити особливості, що формують сучасні пріоритети у сфері позашкільної освіти, та охарактеризувати її основні складові як елемент відкритого освітнього середовища. Таке середовище передбачає налагодження ефективної комунікації й взаємодії між усіма соціальними й освітніми суб'єктами без наявності бар'єрів чи адміністративних обмежень. Особливу увагу автори приділили аналізу Стратегії розвитку позашкільної освіти в Україні, яка виступає важливим документом стратегічного планування у сфері державного управління освітою. Встановлено, що перспективним напрямом розвитку є посилення регулюючих повноважень центральних органів виконавчої влади у сфері освіти, що має забезпечити узгодженість дій між різними рівнями управління та підвищити якість освітніх послуг. У роботі розкрито нормативно-правові, організаційні та фінансові аспекти функціонування позашкільної освіти, що є основою для формування ефективної державної політики у цій галузі. Запропоновано конкретні рекомендації щодо її вдосконалення, зокрема шляхом інтеграції до європейського освітнього простору, орієнтації на компетентнісний підхід та модернізації професійного розвитку педагогів. Обґрунтовано необхідність підвищення рівня емоційної стійкості фахівців і запропоновано алгоритм подолання професійних викликів. Також акцентовано увагу авторів на актуальних викликах, що постали перед системою позашкільної освіти в Україні, та проаналізовано чинники, що їх спричинили. Наголошено на важливості пошуку інноваційних

підходів до публічного управління позашкільною освітою з боку як державних органів, так і органів місцевого самоврядування, що має сприяти ефективному реагуванню на потреби сучасного суспільства.

Ключові слова: державне регулювання позашкільної освіти, позашкільна освіта, законодавча база, стратегія.

Abstract. In the article, the authors conducted a comprehensive analysis of the current regulatory framework and scientific sources devoted to the definition of key concepts: «public administration», «out-of-school education», «partnership», «strategy». The conducted research made it possible to identify the features that shape modern priorities in the field of out-of-school education and characterize its main components as an element of an open educational environment. Such an environment involves the establishment of effective communication and interaction between all social and educational entities without barriers or administrative restrictions. The authors paid special attention to the analysis of the Strategy for the Development of Out-of-School Education in Ukraine, which is an important strategic planning document in the field of public education management. It was established that a promising direction of development is to strengthen the regulatory powers of central executive authorities in the field of education, which should ensure consistency of actions between different levels of government and improve the quality of educational services. The paper reveals the regulatory, organizational and financial aspects of the functioning of extracurricular education, which is the basis for the formation of effective state policy in this area. Specific recommendations are proposed for its improvement, in particular through integration into the European educational space, orientation on a competency-based approach and modernization of the professional development of teachers. The need to increase the level of emotional stability of specialists is substantiated and an algorithm for overcoming professional challenges is proposed. The authors also focus on the current challenges facing the extracurricular education system in Ukraine and analyze the factors that caused them. The importance of finding innovative approaches to public management of extracurricular education by both state bodies and local governments is emphasized, which should contribute to an effective response to the needs of modern society.

Key words: state regulation of extracurricular education, extracurricular education, legislative framework, strategy.

Вступ. У сучасному світі позашкільна освіта відіграє ключову роль у формуванні всебічно розвиненої особистості, розкритті творчого потенціалу та підготовці молоді до життя в умовах динамічних соціально-економічних змін. Вона доповнює формальну освіту, забезпечуючи можливості для набуття практичних навичок, розвитку інтересів і талантів, а також соціалізації дітей та молоді. Однак ефективне функціонування системи позашкільної освіти потребує чіткого державного регулювання, яке б враховувало потреби суспільства, виклики глобалізації, цифровізації та інші сучасні тенденції. Сьогодні Україна стоїть перед низкою проблем у цій сфері: недостатнє фінансування, нерівний доступ до якісних освітніх послуг, потреби в оновленні змісту і методів навчання, а також адаптацію до європейських стандартів. У зв'язку з цим дослідження державного регулювання позашкільної освіти, аналіз його сучасних викликів та перспектив розвитку є актуальним і важливим. Позашкільна освіта – це не лише додатковий інструмент для всебічного розвитку особистості, а й важлива складова майбутнього країни. У 2025 році держава відіграє ключову роль у підтримці та розвитку цієї сфери. Завдяки зусиллям уряду

та впровадженню нових ініціатив, позашкільна освіта отримала друге дихання, ставши доступнішою, інноваційнішою та більш структурованою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження державного регулювання позашкільної освіти в Україні виявляють низку проблем, серед яких - недофінансування, нерівний доступ до якісних послуг, недосконала нормативно-правова база та слабка інтеграція в загальну освітню політику. Децентралізація покращила ситуацію в окремих регіонах, але поглибила нерівність. Законодавчі прогалини щодо ліцензування, стандартизації та контролю якості ускладнюють ефективне функціонування системи. Особливої уваги потребує цифровізація, інклюзія та адаптація до євроінтеграційних викликів. Приватні ініціативи, попри інноваційність, стикаються з адміністративними бар'єрами. Перспективи розвитку бачаться у посиленні державної підтримки, стандартизації, впровадженні цифрових технологій і залученні громадськості до управління позашкільною освітою. Серед публікацій за порушеною тематикою актуальними є наукові дослідження Єрмоленко С. Я. [5], Захарченко М. В. [4], Биковської О. В. [1] та колективу авторів, серед яких Бойко А. Е., Вербицький В. В., Корнієнко А. В., Литовченко О. В. Мачуський В. В. [9]. В їх працях порушуються ключові напрями її трансформації та адаптації до нових викликів. Аналізуються стратегічні орієнтири розвитку цієї сфери, зокрема оновлення змісту, кадрового потенціалу, інтеграція з формальною освітою та потреба в інституційній підтримці. Значна увага приділяється цифровізації, де розглядаються як виклики (нерівний доступ, технічні обмеження), так і нові можливості для персоналізації освітнього процесу. У роботах представлено інноваційні моделі організації діяльності закладів, що відповідають концепції Нової української школи, а також методичне забезпечення цих змін. Окремо розглядається соціальний вимір позашкільної освіти - її роль у розвитку громад, формуванні освітнього простору, важливість соціального партнерства з громадськими організаціями, бізнесом та органами влади. Також дослідження відображають вплив актуальних викликів - демографічних змін, війни, реформ і цифрової трансформації - та шляхи реагування системи позашкільної освіти на ці обставини. Усе це свідчить про поступове, але цілеспрямоване оновлення позашкільної освіти як важливої складової національної освітньої політики.

Метою статті є аналіз законодавчих і нормативно-правових документів про державне регулювання позашкільної освіти, сучасний зміст державного замовлення на вдосконалення системи позашкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу позашкільна освіта набуває особливого значення, оскільки вона доповнює формальну освітню систему, розвиває креативність, соціальні навички та професійні компетенції учнів. В Україні ця сфера зазнає значних змін у зв'язку з реформами освіти, децентралізацією, впровадженням інклюзивного навчання та інтеграцією до європейського освітнього простору. Однак ефективне функціонування позашкільної освіти неможливе без чіткого державного регулювання, яке враховує соціальні, економічні та культурні виклики [1]. Держава визнала позашкільну освіту важливим чинником формованих соціального капіталу та розвитку молоді, тому в 2025 році запустила низку масштабних програм підтримки. Серед ключових ініціатив виділено програму «Національний фонд розвитку позашкільної освіти». Ця програма надає фінансування навчальним центрам, гурткам, мистецьким школам та спортивним секціям. Завдяки цьому, навіть у найвіддаленіших регіонах відкрилися нові можливості для дітей, а також грантові програми для інноваційних проєктів. Держава активно стимулює використання сучасних технологій у позашкільній освіті. Гуртки робототехніки, ІТ-студії, лабораторії

доповненої реальності тепер доступні тисячам дітей, підтримка обдарованої молоді. Уряд надає стипендії та гранти для талановитих дітей, які досягають успіхів у мистецтві, спорті, науці чи техніці. Такий підхід мотивує молодь розвиватися та досягати нових вершин [4]. Програма «Школа поруч» спрямована на створення доступних позашкільних центрів у кожному районі, де діти можуть займатися як мистецтвом, так і програмуванням. Вона суттєво розширила охоплення та забезпечила рівні можливості для навчання незалежно від місця проживання. У 2025 році важливим досягненням стало оновлення законодавства: ухвалено закон про державні гарантії у сфері позашкільної освіти, який гарантує безоплатний доступ до базових програм. Приватні центри отримали податкові пільги в обмін на соціальні квоти для дітей із вразливих груп. Прийняття закону щодо цифрової освіти сприяє інтеграції цифрових технологій у позашкільні програми, включаючи створення онлайн-платформ для дистанційного навчання. Збільшення Урядом фінансування на перепідготовку кадрів дозволяє вчителям опановувати нові методики та технології викладання. Такі законодавчі зміни створили сприятливі умови для розвитку позашкільної освіти, зробивши її сучаснішою та доступнішою для кожного [3].

У методичному посібнику «Інноваційний розвиток позашкільної освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» йдеться про ряд важливих змін в позашкільлі в 2025 році, а саме було ухвалено низку важливих змін до закону про позашкільну освіту [10], що забезпечують більш гнучке та доступне навчання для дітей з різних соціальних груп; розроблено програму розвитку позашкільної освіти на 2025-2030 роки – стратегічний документ, що містить основні напрямки розвитку, зокрема підтримку інклюзивних ініціатив, розвиток цифрових технологій та оновлення матеріально-технічної бази; ініційовано програму «Освіта без кордонів», що забезпечує доступ до позашкільної освіти для дітей з обмеженими можливостями [6].

Також у вищеназваному посібнику йдеться про те, що позашкільна освіта, реагуючи на сучасні виклики, відіграє важливу роль у забезпеченні всебічного розвитку дитини, зокрема у сфері виховання, освіти та психосоціальної підтримки. В умовах зростання значущості національної свідомості особливої ваги набуває реалізація положень Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності». У посібнику наголошується на важливості формування у дітей та молоді національної ідентичності як складової громадянської зрілості. Крім того, розглядається Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року, що задає орієнтири для забезпечення фізичної, інформаційної, цифрової та соціальної доступності у позашкільній освіті. У контексті реформування освітньої системи акцентовано увагу на безперервності реформи Нової української школи, що узгоджується з Проєктом Плану відновлення України, де серед пріоритетів — зміцнення безпеки, євроінтеграція, розвиток STEM та медіаосвіти, а також формування ключових компетентностей для сталого розвитку. [6].

Загальновідомо, що позашкільна освіта – це добровільна форма навчання, спрямована на розвиток творчих здібностей, професійних навичок, соціальної активності та здорового способу життя. Вона включає: гуртки, секції, студії; дитячі та молодіжні організації; онлайн-курси та дистанційні програми; науково-дослідні та мистецькі проєкти. Колектив авторів у методичному посібнику «Модернізація організації освітнього процесу в закладах позашкільної освіти» наголошує, що позашкільна освіта виконує важливі функції: компенсаційну — для подолання прогалин шкільної програми, адаптаційну — сприяє соціалізації дітей, та розвиваючу — формує критичне мислення і креативність. У посібнику подано аналіз моделей державного регулювання позашкільної освіти у світі: централізовану (Франція), ліберальну (США), соціально-орієнтовану (Швеція) та змішану (ЄС, Скандинавія). Зазначено, що в Україні система

регулювання позашкілля трансформується під впливом реформ, зокрема Нової української школи та децентралізації. Законодавча база, зокрема Закон «Про освіту» (2017) визначає ключові засади та типи установ. Водночас існують проблеми: нормативна неузгодженість на місцях, а також низький рівень інклюзивності — лише 15% закладів створили повноцінні умови для дітей з особливими потребами [9].

Науковці констатують той факт, що після децентралізації управління позашкільною освітою перейшло до: Міністерства освіти і науки України, як загальна координація; органів місцевого самоврядування, як фінансування та контроль; обласних департаментів освіти, як методичне забезпечення; структура позашкільної освіти в Україні є досить розгалуженою, але водночас — нерівномірно розвиненою. Попри значну частку державних і комунальних установ, існує істотна диспропорція між містом і селом: у мегаполісах можливостей значно більше, тоді як у сільських громадах доступ до позашкільної освіти є обмеженим. До ключових проблем належать технічна застарілість бази закладів - більшість із них не відповідає сучасним освітнім вимогам — та кадровий дефіцит: лише 40% педагогів мають відповідну спеціалізовану підготовку. У цьому контексті актуальною є необхідність оновлення інфраструктури, запровадження програм підвищення кваліфікації кадрів і посилення підтримки на місцевому рівні для забезпечення рівного доступу до якісної позашкільної освіти [8].

Сучасна система державного регулювання позашкільної освіти в Україні перебуває на етапі активних змін. Попри позитивні зрушення, такі як децентралізація та поява нових форматів навчання, залишаються виклики: нерівний доступ, слабе фінансування та інфраструктура. Подальший розвиток вимагає оновлення законодавства, залучення інвестицій і впровадження європейських практик. Тренди 2024–2025 років свідчать про позитивну динаміку: частка приватних центрів зросла до 35%, фінансування STEM-напрямів - на 40%, а охоплення онлайн-форматами в селах - на 120%. Запроваджено нову систему державних грантів для інклюзивних програм. У «Стратегії розвитку позашкільної освіти» акцентовано на розвитку професійної компетентності педагогів та зміцненні управлінської складової. Ключовими є розвиток державно-громадського управління та модернізація управлінських підходів у закладах позашкільної освіти. У 2025 році держава стала не лише регулятором, а й партнером у розвитку позашкільної освіти. Через партнерство з бізнесом відкриваються нові можливості: ІТ-компанії створюють технолабораторії, банки інвестують у фінансову грамотність. За підтримки держави (пільги, гранти) ця синергія формує нову освітню екосистему. Інновації також трансформують позашкільну освіту. Штучний інтелект, глобальні онлайн-платформи створюють інтерактивне, доступне середовище, що стимулює зацікавленість та розвиває ключові навички. Забезпечення рівного доступу залишається пріоритетом державної політики.

Висновки. Позашкільна освіта є ключем до розвитку талантів, формування лідерських якостей та підготовки нового покоління, здатного долати виклики сучасного світу. Інвестиції в цей напрям є інвестиціями в майбутнє держави. Підтримуючи позашкільну освіту, ми створюємо умови для розвитку інноваційної економіки, соціальної стабільності та культурного збагачення. Подальша підтримка позашкільної освіти має бути системною: забезпечення рівного доступу до освітніх програм для всіх дітей; підготовка висококваліфікованих педагогів для роботи у сучасному освітньому середовищі; залучення нових партнерів, які готові підтримати розвиток інноваційних проєктів. У контексті публічного управління в галузі освіти та культури позашкільна освіта в Україні у 2025 році постає як стратегічний інструмент формування людського капіталу, соціальної згуртованості та інноваційного потенціалу молоді. Ефективне державне регулювання, підтримка кадрового розвитку, оновлення інфраструктури

та законодавча модернізація забезпечують умови для рівного доступу до якісної позашкільної освіти та її сталого розвитку в умовах глобальних викликів і євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Биковська О. В. Стратегічні орієнтири розвитку позашкільної освіти в Україні. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2020. № 1. С. 45–52.
2. Биковська О. В. Нові алгоритми творчості: кафедра позашкільної освіти. Тижневик «Освіта». 2017. № 48-49. С. 2.
3. Державна служба якості освіти України. Позашкільна освіта в умовах воєнного стану: безпечне освітнє середовище як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. URL: [https://sqe.gov.ua/pozashkilna-osvita-v-umovakh-voiennoho/](https://sqe.gov.ua/pozashkilna-osvita-v-umovakh-voiennoho) (дата звернення 12 травня 2025).
4. Захарченко М. В. Цифрові технології в позашкільній освіті: виклики та можливості. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2021. № 3. С. 78–85.
5. Єрмоленко С. Я. Освітній простір позашкілля: стратегії розвитку та соціальні ефекти. Харків: Вид-во НУА, 2021. 156 с.
6. Інноваційний розвиток позашкільної освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» : метод. посіб. / авт. кол. А. Е. Бойко[та ін.] ; за ред. В. В. Мачуського ; Ін-т проблем виховання НАПН України. Івано-Франківськ: НАІР, 2023. 223 с.
7. Кравченко О. О. Соціальне партнерство як чинник розвитку позашкільної освіти. Педагогічний дискурс. 2019. № 12. С. 34–40.
8. Литовченко, О. Позашкільна освіта у контексті сучасних викликів та освітніх реформ. Ін-т проблем виховання НАПН України. Київ, 2023. 21 с.
9. Модернізація організації освітнього процесу в закладах позашкільної освіти : методичний посібник / А. Е. Бойко, В. В. Вербицький, А. В. Корнієнко, О. В. Литовченко; за ред. В. В. Мачуського. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 223 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723075> (дата звернення 12 травня 2025).
10. Про позашкільну освіту: Закон України від 22.06.2000 № 1841-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення 12 травня 2025).
11. Методичні матеріали за напрямками позашкільної освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilnaosvita/metodichni-materiali-za-napryamamipozashkilnoyi-osviti> (дата звернення 12 травня 2025).
12. Про організацію роботи закладів позашкільної освіти: лист МОН України від 14.04.2022р. № 1/4142-22 URL: <https://imzo.gov.ua/2022/04/27/lyst-mon-vid14-04-2022-1-4142-22-pro-orhanizatsiiu-robotyzakladiv-pozashkil-noi-osvity/> (дата звернення 12 травня 2025).

References

1. Bykovska, O. V. (2020) Stratehichni oriientyry rozvytku pozashkilnoi osvity v Ukraini [Strategic guidelines for the development of extracurricular education in Ukraine]. Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy, 1, 45–52. [in Ukrainian].
2. Bykovska, O. V. (2017). Novi alhorytmy tvorchosti: kafedra pozashkilnoi osvity [New algorithms of creativity: Department of Extracurricular Education]. Tyzhnevyyk «Osvita», 48-49, 2. [in Ukrainian].
3. Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy. Pozashkilna osvita v umovakh voiennoho stanu: bezpechne osvitnie seredovyshe yak skladova vnutrishnoi systemy zabezpechennia yakosti osvity [Out-of-school education under martial law: a safe educational environment as a component of the

internal system for ensuring the quality of education]. URL: [https://sqe.gov.ua/pozashkilna-osvita-v-umovakh-voiennoho/](https://sqe.gov.ua/pozashkilna-osvita-v-umovakh-voiennoho) (accessed 12 May 2025), [in Ukrainian].

4. Zakharchenko, M. V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v pozashkilnii osviti: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital technologies in extracurricular education: challenges and opportunities]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, 3, 78–85. [in Ukrainian].

5. Yermolenko, S. Ya. (2021). Osvitnii prostir pozashkillia: stratehii rozvytku ta sotsialni efekty [Out-of-school educational space: development strategies and social effects]. Kharkiv: Vyd-vo NUA. [in Ukrainian].

6. Innovatsiinyi rozvytok pozashkilnoi osvity v umovakh realizatsii kontseptsii «Nova ukrainska shkola» [Innovative development of extracurricular education in the context of implementing the concept of «New Ukrainian School»]: metod. posib. / avt. kol. A. E. Boiko[ta in.] ; za red. V. V. Machuskoho ; In-t problem vykhovannia NAPN Ukrainy. Ivano-Frankivsk: NAIR, 2023. [in Ukrainian].

7. Kravchenko, O. O. (2019). Sotsialne partnerstvo yak chynnyk rozvytku pozashkilnoi osvity [Social partnership as a factor in the development of extracurricular education]. *Pedahohichnyi dyskurs*, 12, 34–40.

8. Lytovchenko, O. (2023). Pozashkilna osvita u konteksti suchasnykh vyklykiv ta osvitnikh reform [Out-of-school education in the context of modern challenges and educational reforms]. In-t problem vykhovannia NAPN Ukrainy. Kyiv, [in Ukrainian].

9. Modernizatsiia orhanizatsii osvitnoho protsesu v zakladakh pozashkilnoi osvity :metodychni posibnyk [Modernization of the organization of the educational process in institutions of extracurricular education: methodological manual] / A. E. Boiko, V. V. Verbytskyi, A. V. Korniienko, O. V. Lytovchenko; za red. V. V. Machuskoho. Kropyvnytskyi: Imeks-LTD, 2020. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723075> (accessed 12 May 2025), [in Ukrainian].

10. Pro pozashkilnu osvitu [About extracurricular education]: Zakon Ukrainy vid 22.06.2000 № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (accessed 12 May 2025), [in Ukrainian].

11. Metodychni materialy za napriamamy pozashkilnoi osvity [Methodological materials in the areas of extracurricular education]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilnaosvita/metodichni-materiali-za-napryamamipozashkilnoyi-osviti> (accessed 12 May 2025), [in Ukrainian].

12. Pro orhanizatsiiu roboty zakladiv pozashkilnoi osvity [On the organization of the work of extracurricular educational institutions]: lyst MON Ukrainy vid 14.04.2022p. № 1/4142-22 URL: <https://imzo.gov.ua/2022/04/27/lyst-mon-vid14-04-2022-1-4142-22-pro-orhanizatsiiu-robotyzakladiv-pozashkil-noi-osvity/> (accessed 12 May 2025), [in Ukrainian].



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 1 (8) 2025 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,
Міністерство юстиції України,
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021,
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованого медіа,
Національна рада України з питань телебачення
і радіомовлення, рішення № 358, 15.02.2024
протокол № 6, ідентифікатор медіа: R30-02742

Видається з грудня 2021 р.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 1 (8) 2025**

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,
Ministry of Justice of Ukraine,
Series KV No. 25052-14992R of 19.11.2021.
Registration of an entity in the field of print media,
National Council of Ukraine on Television and
Radio Broadcasting, decision No. 358, 15.02.2024,
protocol No. 6, media identifier: R30-02742

Published since December 2021