



МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ДЕПАРТАМЕНТ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ВІННИЦЬКА АКАДЕМІЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
UNIVERSITY OF BIALYSTOK  
UNIWEŚYTET EKONOMICZNY W KATOWICACH  
UNIWEŚYTET JANA DŁUGOSZA W CZĘSTOCHOWIE

**Випуск № 1 (43)**

## **ІННОВАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Збірник тез І Науково-практичного форуму  
студентів, аспірантів та молодих науковців

*19 грудня 2024 року*

<sup>1256</sup>  
**1996**  
LIHA-PRES

<sup>1233</sup>  
Львів – Торунь  
Liha-Pres  
2025

**Рецензенти:**

**А. Ю. Горбовий** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри комп’ютерних та інформаційних технологій і систем Державного податкового університету;

**І. В. Шевчук** – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач науково-дослідної частини, професор кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;

**Г. В. Коваль** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права і публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

**Відповідальний редактор:**

**Н. В. Василенко** – завідувач кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», доктор педагогічних наук, професор

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
(протокол № 1 від 15 січня 2025 року)*

**Відповідальність за зміст публікацій несуть автори.**

**Інновації** в глобалізаційних процесах розвитку суспільства: пріоритети та перспективи досліджень : збірник тез І Науково-практичного форуму студентів, аспірантів та молодих науковців, 19 грудня 2024 року / КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти». Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – Випуск № 1 (43). – 120 с.

ISBN 978-966-397-472-9

DOI 10.36059/978-966-397-472-9

Матеріали І Науково-практичного форуму студентів, аспірантів та молодих науковців «Інновації в глобалізаційних процесах розвитку суспільства: пріоритети та перспективи досліджень» сформовано згідно з планом КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» на 2024 рік та відповідно до виконання завдань науково-дослідної роботи кафедри «Розвиток соціокомунікативних механізмів публічного управління в контексті сталого розвитку та Євроінтеграції».

Матеріали містять тези учасників Форуму, в яких висвітлено наукові результати та перспективи досліджень сучасних проблем розвитку суспільства в умовах інноваційних процесів та глобалізаційних змін у контексті європейського досвіду та перспектив розвитку України.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за науковий рівень тез доповідей, обґрунтованість висновків, достовірність результатів, дотримання академічної доброчесності несуть автори.

**УДК 316.422(062.552)**

## ЗМІСТ

**Антонюк Р.І.**

РОЛЬ ЕТИЧНОСТІ У ФОРМУВАННІ ОСОБИСТІСНИХ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... 6

**Базиченко В.В.**

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ.....10

**Bardas V.**

ROLA SYSTEMU BANKOWEGO POLSKI W ROZWOJU  
GOSPODARCZYM KRAJU.....14

**Бевз С.В.**

РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ  
В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....18

**Бескоровайний В.О.**

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:  
МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В РЕАЛІЗАЦІЇ  
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ..... 21

**Бідник Т.В.**

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ.....24

**Hyski K.**

THE ECONOMY OF LEISURE IN THE 21ST CENTURY  
AS EXEMPIFIED BY RESEARCH CONDUCTED  
AMONG POLES.....27

**Васьків О.М., Дідух Т.А.**

РИНОК ПРАЦІ ІТ-СЕКТОРУ ТА ЙОГО МІСЦЕ  
В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ..... 33

**Заболотенко Д.М., Герасимюк К.Х.**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОЗОРОСТІ  
ТА ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ  
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....38

**Калініченко О.М.**

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ  
ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ.....41

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Києнко-Романюк Є. С.</b>                                                                 |    |
| РОЛЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ ПРИНЦИПІВ<br>У СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....       | 44 |
| <b>Кириленко М. М.</b>                                                                      |    |
| ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗИТИВНИМ ІМІДЖЕМ ДЕРЖАВИ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....              | 48 |
| <b>Коробчинська Н. В.</b>                                                                   |    |
| СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... | 51 |
| <b>Марусик Ю. О.</b>                                                                        |    |
| ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ<br>ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ.....                      | 53 |
| <b>Никитюк Б. М.</b>                                                                        |    |
| СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ<br>КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....      | 57 |
| <b>Паламарчук А. О.</b>                                                                     |    |
| УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДАМИ<br>ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....                           | 61 |
| <b>Піддубняк О. В.</b>                                                                      |    |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....               | 64 |
| <b>Позичанюк К. І.</b>                                                                      |    |
| ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ<br>ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....              | 67 |
| <b>Поліщук Д. О.</b>                                                                        |    |
| МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ<br>В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....                       | 69 |
| <b>Prystrom J.</b>                                                                          |    |
| ECO – INNOVATIVE EDUCATOIN IN SWEDEN<br>AND THE GREEN DEAL STRATEGY.....                    | 72 |
| <b>Ратушняк В. В.</b>                                                                       |    |
| СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО<br>СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ.....                   | 81 |
| <b>Сачов С. О.</b>                                                                          |    |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ<br>МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....               | 84 |

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ференс В. О.</b><br>ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ<br>РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МІЖНАРОДНИЙ<br>ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....                                                | 87  |
| <b>Фоменко Є. В.</b><br>СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....                                                                                              | 91  |
| <b>Шевчук І. Б., Гринда Т. М.</b><br>УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ<br>ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ<br>МЕТОДІВ ЕКСПЕРТНОГО АНАЛІЗУ.....                                     | 94  |
| <b>Шевчук І. Б., Данильців С. М.</b><br>ІНТЕРАКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ<br>В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ЯК МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ<br>ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... | 98  |
| <b>Шевчук І. Б., Копильчак Б. В.</b><br>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ<br>ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ІТ-БІЗНЕСУ<br>В УКРАЇНІ.....                                        | 102 |
| <b>Якубовський Я. С., Кухарчук П. М.</b><br>ПАРТИСИПАТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ<br>ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ<br>ВЛАДИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН.....             | 107 |
| <b>Kuzionko-Ochrymiuk E.</b><br>DIGITAL SOCIETY IN POLAND – OPPORTUNITIES<br>AND CHALLENGES.....                                                                                           | 110 |
| <b>Хамхіль Д. Д., Задорожна А. В.</b><br>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА НОТАРІАТ.....                                                                                                              | 114 |

**Антонюк Руслан Іванович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – antonyukr1978@gmail.com*

## **РОЛЬ ЕТИЧНОСТІ У ФОРМУВАННІ ОСОБИСТІСНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Інтеграція України у світове співтовариство, зокрема наближення до стандартів Європейського Союзу, вимагає не лише професійної компетентності державних службовців, але й високого рівня морально-етичних якостей. Етичність стає ключовою характеристикою, яка забезпечує довіру громадян до державних інституцій, прозорість ухвалення рішень та відповідальність за наслідки. Формування особистісних компетентностей державних службовців із фокусом на етичність, є необхідною умовою підвищення якості державної служби та зміцнення демократичних засад суспільства.

В умовах соціальних, економічних та політичних змін, що супроводжують процес державотворення, особистісні компетентності державних службовців визначають здатність ефективно реагувати на виклики [1], приймати зважені рішення та підтримувати принципи доброчесності й справедливості. Етичність у цьому контексті є не лише моральним стандартом, а й стратегічним чинником, що впливає на успішність реформ, реалізацію політик і суспільну підтримку.

Так, у законодавстві України закріплено низку вимог до етичної поведінки посадових осіб державної сфери, які мають забезпечити доброчесність, справедливість та прозорість їхньої діяльності. Зокрема, стаття 38 Закону України «Про запобігання корупції» [2] передбачає розроблення й затвердження спеціальних нормативних документів, спрямованих на формування етичних стандартів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Також, Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 затверджено «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», які визначають основні морально-етичні принципи, включно з вимогою дотримання законності, поваги до громадян, неупередженості, недопущення конфлікту інтересів та зловживання владою [3].

Водночас проведений аналіз цих документів засвідчує їх здебільшого декларативний характер; встановлені норми часто сформульовані в загальних термінах і потребують конкретизації та деталізації, аби слугувати дієвим інструментом впровадження етичних стандартів на практиці. Без більш чітких критеріїв оцінювання, механізмів контролю та санкцій, ці правила ризикують залишитися формальною вимогою, а не реальним регулятором етичної поведінки.

Тож розглянемо визначення етичності в науковій літературі:

Етичність – це здатність приймати рішення та діяти з урахуванням моральних цінностей, забезпечуючи баланс між прагматичними інтересами й суспільною справедливістю. Вона є інтегральним компонентом лідерських компетентностей [4].

Етичність є основою відповідального лідерства і включає здатність діяти прозоро, доброчесно та справедливо, орієнтуючись на моральні стандарти, які сприяють довірі в суспільстві [5].

Етичність полягає у втіленні моральної мудрості через дії, що відповідають як особистим переконанням, так і соціальним очікуванням. Вона виступає ключовим чинником соціальної стабільності та професійної відповідальності [6].

Тож, як бачимо, етичність вважається однією із фундаментальних засад, яка визначає якість діяльності державних службовців та формує довіру громадян до державних інституцій. Це не просто відповідність формальним нормам права, але й дотримання моральних цінностей, доброчесності, справедливості, прозорості та підзвітності. У широкому сенсі, етичність в державній службі – це «суспільно очікуваний стандарт поведінки, що базується на моральних принципах і використовується для керування діями державних службовців» [7].

Зокрема, Деніел Менцель [7] у своїй праці зазначає, що етика у державній службі стосується моральних цінностей, принципів і норм, які спрямовують державних службовців під час виконання їхніх обов'язків таким чином, щоб це було справедливо, чесно та з повагою до довіри громадськості.

Подібного погляду дотримується і Террі Л. Купер [8], який вважає, що етика є головним аспектом роботи органів державної служби, і що, державні службовці повинні служити суспільним інтересам, поважати закон, виявляти особисту доброчесність, підтримувати етичну культуру в організації та прагнути професійної досконалості.

Тож, особистісні компетентності державних службовців включають комплекс характеристик, які дозволяють ефективно та результативно реалізовувати управлінські функції. Серед цих компетентностей – комунікативні навички, лідерські якості, здатність до стратегічного мислення,

інноваційність, управління конфліктами, адаптивність, а також емоційний інтелект. Однак, центральною, «основоположною» компетенцією, яка інтегрує всі інші, дедалі частіше вважається етичність.

Марк Мур [9], розглядаючи концепцію “creating public value” (створення суспільної цінності), підкреслює, що ефективний державний службовець – це не лише той, хто досягає цілей, а й той, хто робить це морально виправданим чином. Етичність, при цьому, виступає моральним фільтром, через який пропускаються різноманітні управлінські рішення. Створення суспільної цінності неминуче пов’язане з рішеннями, що мають моральне значення. Тому, здатність державних службовців мислити та діяти етично, є невід’ємною частиною їхньої компетентності.

Таким чином, етичність в державному управлінні – це не просто набір абстрактних норм чи вимог; це осереддя особистісних компетентностей державних службовців. В свою чергу, етичність забезпечує ціннісний орієнтир, що допомагає приймати рішення, які не лише відповідають формальним критеріям ефективності та раціональності, а й відображають суспільні очікування справедливості, прозорості та відповідальності. Етичність формує цілісну систему поглядів та поведінкових моделей державних службовців, інтегруючи професійні навички з моральною відповідальністю перед суспільством.

Так, наприклад, згідно з опитуванням, проведеним Міжнародною асоціацією шкіл і інститутів управління [10], понад 80 % респондентів серед викладачів та фахівців з публічного менеджменту висловили думку, що етичність є «критичним чинником» у професійному формуванні державних службовців.

Враховуючи вищесказане, слід зазначити, що фундаментом прийняття правильних рішень державним службовцем є саме його морально-етичні принципи, які складають ядро особистісних компетенцій. Саме етичність, у цьому контексті, виступає ключовою характеристикою, що забезпечує здатність ухвалювати рішення, які враховують не лише прагматичні, але й суспільно значущі аспекти.

Етичність дозволяє державному службовцю дотримуватись принципів справедливості, прозорості та відповідальності, навіть у складних чи кризових ситуаціях. Вона формує внутрішній компас, який спрямовує поведінку державного службовця та забезпечує баланс між інтересами суспільства, держави й особистими мотивами.

У підсумку, важливо зазначити, що етичність, як фундаментальна складова особистісних компетентностей, забезпечує моральну стійкість і відповідальність державних службовців, створюючи основу для прозорого й справедливого ухвалення рішень. Інвестиції в розвиток етичних



компетентностей сьогодні здатні сприяти формуванню більш відкритих і підзвітних структур управління, що матиме довготривалий позитивний ефект для держави.

Зростання рівня етичності серед державних службовців допомагає зменшити корупційні ризики [11], підвищити ефективність реалізації політик та сприяти стабільному розвитку суспільства. В умовах сучасних глобальних викликів, де швидкі зміни вимагають від державних службовців не тільки професіоналізму, а й глибокої моральної відповідальності, етичність стає основою для прийняття обґрунтованих рішень. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій, формуванню суспільної підтримки, що є важливим чинником для успішного впровадження реформ та соціальних ініціатив.

**Висновок.** Отже, розвиток етичних якостей серед державних службовців стимулює їхнє лідерство, сприяючи формуванню культури відповідальності та соціальної справедливості. Етичні державні службовці стають прикладом для своїх колег та підлеглих, що призводить до системних змін у внутрішній культурі організацій, орієнтованих на загальне благо. Такі зміни створюють нову основу для розвитку більш ефективних та стійких систем управління, здатних відповідати на складні виклики сучасного світу.

### Список використаної літератури

1. Серих О. В. Професійна етика державних службовців: поняття, особливості. *Нове українське право*. 2021. № 4. С. 104–111. URL: <https://doi.org/10.51989/nul.2021.4.16> (дата звернення: 16.12.2024).
2. Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
3. Національне агентство України з питань державної служби. (2016). Наказ «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0158759-16>
4. Spencer L. M. Competence at work: Models for superior performance. New York : Wiley, 1993. 372 p.
5. Johnson J. F., Connelly S. Moral Disengagement and Ethical Decision-Making. *Journal of Personnel Psychology*. 2016. Vol. 15. № 4. P. 184–189. URL: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000166> (date of access: 15.12.2024).
6. Solomon R. G. () Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business. New York : Oxford University Press, 1992. 288 p.
7. Menzel D. C. Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity. M. E. Sharpe. 2007.

8. Cooper T. L. The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role (6th ed.). Jossey-Bass, 2012.

9. Moore M. H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press, 1995.

10. Khaleghian P., Gupta M. D. Public management and the essential public health functions. *World Development*. 2005. Vol. 33. № 7. P. 1083–1099. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.001> (date of access: 15.12.2024).

11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Government at a Glance 2019. OECD Publishing, 2019. URL: <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

**Базиченко Вікторія Вікторівна,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Херсон, Україна*

*e-mail – bazichenko.vika@ukr.net*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Пришвидшення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади є одною з найактуальніших та невідкладних проблем в побудові сучасної демократичної, конкурентоспроможної та єдиної Української держави та забезпеченні її сталого економічного розвитку.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, питання впровадження економічних, політичних та соціальних перетворень в Україні варто розглядати саме в контексті європейської інтеграції. Ефективне здійснення цього курсу вимагає від органів влади усіх рівнів наступних заходів: реформування принципів і методів роботи (в сфері підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів); здійснення суттєвих інституційних змін; стимулювання розвитку місцевого самоврядування забезпечення фінансово-економічних можливостей тощо. Кризові суспільні явища, прояви націоналізму або сепаратизму, протестні акції, які відбуваються в нашій країні останнім часом – значною мірою результат нерозвиненості народовладдя та демократичних форм управління суспільним розвитком танадмірної централізації влади. Основними

факторами, які перешкоджають модернізації місцевого самоврядування в Україні є: відсутність стратегічного бачення розвитку країни та зосередження повноважень у ЦОВВ, недосконалість правових механізмів та відсутність чіткого фінансового механізму реалізації реформ місцевої влади, її формальний, імітаційний характер, корупція в ОВ і ОМС.

Підсумком тривалого розгляду політиками, науковцями, практиками цих проблем виступає Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена Кабінетом Міністрів розпорядженням від 1 квітня 2014 р. № 333-р, яка передбачає виконання нижче перелічених пріоритетних завдань реформи, а саме: гарантування якості і доступності публічних послуг; забезпечення оптимального розподілу мандатів між органами державної влади та і ОМС; визначення аргументованої територіальної бази для здійснення діяльності органів місцевого самоврядування і органів виконавчої влади для забезпечення належної якості публічних послуг, які надаються цими органами та їх доступності; створення відповідних фінансових, матеріальних, організаційних умов для того щоб забезпечити виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень.

Слід зауважити, що для виконання таких завдань потрібно:

1. Прискорити законодавче і нормативно-правове врегулювання питань місцевого самоврядування в Україні з урахуванням реального рівня економічного, соціального, культурного розвитку територіальних громад та основних принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, забезпечити передусім правову, матеріально-фінансову, організаційну самостійність органів місцевого самоврядування, повноту і виключність їх повноважень і функцій на підвідомчій території.

2. Запровадити в практику принципи доброго врядування, сформульовані міжнародними організаціями (ООН, Рада Європи та ін.) для органів місцевого самоврядування, які мають сприяти: реалізації нових підходів до вироблення та впровадження регіональної політики на місцевому рівні, зокрема на засадах широкого консенсусу з різними групами населення; стратегічному баченню управління людськими ресурсами; орієнтації на попит, збільшенню поінформованості щодо основних напрямів та пріоритетів політики; упровадженню проектного менеджменту; створенню широкої мережі навчальних інституцій, забезпеченню взаємозв'язків між навчальним процесом та практичною діяльністю; розвитку інституційної спроможності місцевої та регіональної влад» [1].

Враховувати у процесі імплементації стратегії «доброго врядування» на місцевому рівні такі чинники: зовнішні умови, такі як розширення ЄС, розвиток співробітництва між Україною та ЄС, набуття членства в ЄС

у майбутньому; «удосконалення законодавства у сфері місцевого самоврядування; навчальні заходи та просвітницьку роботу; створення нових інформаційних служб та комплексної інформаційної системи з питань «доброго врядування»; використання нових індикаторів у впровадженні системи якості та забезпеченні взаємодії між владою та громадою» [1].

3. Оновити систему адміністративно-територіального устрою країни, яка не відповідає сучасним реаліям «у напрямі створення: трьох рівнів адміністративно-територіальних одиниць – базового (громада) – районного – регіонального; самодостатніх територіальних громад та дієздатних органів місцевого самоврядування, спроможних здійснювати законодавчо визначені повні та виключно власні, а також делеговані державою повноваження. Ці трансформації мають бути спрямовані на підвищення ефективності управління суспільним розвитком у просторовому вимірі, демократизацію та прозорість вирішення місцевих справ, поставити в центр уваги людину, її інтереси та потреби» [1].

4. Оптимізувати «систему територіальної організації влади за такими напрямками: зменшення диспропорцій у розмірах між адміністративно-територіальними одиницями одного рівня, формування обґрунтованих розмірів адміністративно-територіальних одиниць та невиключення населених пунктів до складу інших населених пунктів; розподіл повноважень між територіальними органами влади, яке має відбуватися в двох аспектах: поділ повноважень між органами державної влади й органами місцевого самоврядування, а також між органами місцевого самоврядування різних рівнів; подальша демократизація діяльності територіальних органів влади, насамперед шляхом розширення використання інструментів безпосередньої демократії» [2].

5. Провести «інституційну трансформацію органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади на оновленій територіальній основі – провести укрупнення певної частини існуючих районів, а також територіальних громад на основі їх добровільного об'єднання на низовому рівні до такого розміру, який забезпечить їм необхідні інфраструктурні, кадрові, організаційні ресурси, достатні власні джерела наповнення місцевого бюджету» [2].

6. Забезпечити формування кадрового корпусу місцевого самоврядування на основі професійних якостей та високого рівня компетентності. На прикладі таких країн, як Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія проведемо аналіз роботи системи органів державної служби.

У Німеччині функції управління персоналом державної служби стосуються таких питань: основи публічної служби; національне право; тарифне право забезпечення; питання управління, модернізації та організації публічних

адміністрацій та офісів; скорочення бюрократії; дерегулювання; скорочення корупції; питання міжнародного співробітництва. Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, котрі різняться рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків [3]. Підготовча служба виділяється щонайменшою правовою захищеністю, посадову особу можуть звільнити за дисциплінарне порушення. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну та практичну підготовку. Випробувальна служба починається з призначення на посаду та триває від одного року в службовців простого рівня, до трьох років у службовців високого рівня. Пожиттєве призначення отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років та які мають успішно закінчену випробувальну службу.

**Висновок.** Таким чином, всебічно аналізуючи управління персоналом державної служби, властиві як класичному менеджменту, так і сучасному етапу розвитку управлінської практики за кордоном, необхідно мати на увазі, що не варто допускати прямого копіювання їх. До зарубіжного досвіду потрібно ставитися зважено й обережно, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, психологію вітчизняних кадрів та національні традиції, в іншому випадку такий досвід може принести не користь, а шкоду. Управління персоналом є засобом підвищення рівня організації та функціонування органів державної влади, а не самоціллю. Результатом ефективного управління персоналом повинні бути: встановлення ієрархій посад, посилення виконавської дисципліни, висока організованість, чітке визначення функцій, подолання паралелізму в роботі, врегулювання службових відносин. В сучасних умовах, формування особи фахівця, що володіє високою кваліфікацією, відповідальністю і колективістською психологією є основною метою роботи з персоналом в органах місцевого самоврядування.

### Список використаної літератури

1. Кальниш Ю. Особливості кадрового забезпечення політичної реформи в Україні. Політична реформа – гарантія демократичного розвитку українського суспільства : наук.-метод. матер. на допомогу лекторам / за заг. ред. В. Лугового, В. Князєва. Київ : УАДУ, 2003. 160 с.
2. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. № 1. 2018. С. 218–234.
3. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.

**Bardas Valeriia,**

*studentka 1 roku studiów II stopnia kierunku Ekonomia  
Uniwersytetu Jana Długosza w Częstochowie  
Częstochowie, Polska  
e-mail – bardaslera15@gmail.com*

## **ROLA SYSTEMU BANKOWEGO POLSKI W ROZWOJU GOSPODARCZYM KRAJU**

Funkcjonowanie krajowej gospodarki oraz jej rozwój wraz z ciągłym wzrostem dobrobytu ludności są niemożliwe do osiągnięcia bez rozwiązania kwestii zapewnienia efektywnego działania systemu bankowego i jego głównych składników – banków.

Bank jest samodzielnym, niezależnym przedsiębiorstwem komercyjnym, które, podobnie jak inne firmy, posiada swój własny produkt.

Działalność banku ma charakter produktywny, ponieważ w warunkach rynkowych znaczenie pieniędzy i kredytów znacznie rośnie, przekształcając je w główny czynnik przyspieszenia produkcji.

Banki stają się kluczowym elementem regulacji gospodarczej, dostarczając dodatkowe środki pieniężne dla gospodarki. W dzisiejszym świecie banki pełnią rolę nie tylko handlowców pieniędzmi, ale także jako podmioty są analitykami rynku. Ze względu na swoje położenie są najbliżej biznesu, jego potrzeb i zmieniającej się koniunktury. Rynek nieuchronnie czyni bank jednym z kluczowych elementów regulacji gospodarczej.

System bankowy w Polsce został dostosowany do wymogów gospodarki rynkowej poprzez wprowadzenie Ustawy z dnia 26 lutego 1982 roku. Dotyczącej prawa bankowego. Aktualna struktura systemu bankowego w Polsce została ukształtowana po nowelizacji przeprowadzonej w 1989 roku [1]. Zgodnie z nową ustawą, przyjęto model banku uniwersalnego, który ma następującą strukturę systemową:

1. Narodowy Bank Polski (NBP) pełniący rolę banku centralnego.
2. Sektor bankowy, obejmujący zarówno banki komercyjne, jak i banki spółdzielcze.
3. Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), odpowiedzialna za nadzór nad sektorem bankowym.
4. Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), zabezpieczający wypłacalność depozytów przechowywanych w polskich bankach.

Współdziałanie między różnymi częściami systemu bankowego w Polsce jest kluczowe dla zapewnienia stabilności i sprawnego funkcjonowania gospodarki.

Według danych udostępnionych przez Komisję Nadzoru Finansowego w październiku 2023 roku, polski sektor bankowy prezentował się obiecująco. W 2022 roku osiągnięto wynik finansowy netto w wysokości 12 127,7 mln zł, co stanowi wzrost o 6 150,3 mln zł w porównaniu do 2021 roku. Na koniec 2022 roku działalność prowadziło 560 podmiotów sektora bankowego, o stanowiło spadek o 18 w porównaniu z rokiem poprzednim. Spadek ilości opisywanych podmiotów może być interpretowane jako pewien stopień konsolidacji w branży, sugerujący ewentualne przekształcenia i dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych.

Dominującą siłą w polskim sektorze finansowym są niewątpliwie banki uniwersalne, złożone głównie z banków komercyjnych i spółdzielczych.

W Polsce istnieje znaczna liczba banków spółdzielczych, łącznie 496 podmiotów. Warto zauważyć, że większość z nich jest zrzeszona w jednej z dwóch grup zrzeszających: Grupie BPS oraz Spółdzielczej Grupie Bankowej SGB. W Grupie BPS znajduje się 311 banków spółdzielczych, takich jak Warszawski Bank Spółdzielczy, Silesia Bank w Katowicach, czy Bank Spółdzielczy w Kielcach. Z kolei w Spółdzielczej Grupie Bankowej SGB skupionych jest 180 banków spółdzielczych, w tym Bank Spółdzielczy w Białymstoku, Zachodniopomorski Bank Spółdzielczy czy Łódzki Bank Spółdzielczy. Wszystkie one pełnią ważną rolę w świadczeniu usług finansowych na szczeblu lokalnym i regionalnym.

Banki spółdzielcze i komercyjne oraz inne podmioty sektora bankowego tworzą razem rozbudowaną sieć bankową, składającą się z 5 206 oddziałów oraz 2 574 filii i innych punktów obsługi klienta. Dość obszerny instytucji finansowych jest istotnym elementem wsparcia gospodarczego kraju. Niezmiernie istotne jest także zatrudnienie w tym sektorze, które sięga ponad 142 tysięcy osób, co podkreśla znaczący wkład branży bankowej w kształtowanie struktury zatrudnienia w Polsce.

W kraju działa także znaczna liczba banków zagranicznych, które mają swoje przedstawicielstwa lub oddziały.

W dzisiejszym dynamicznym środowisku finansowym coraz bardziej rośnie rola banków cyfrowych, które oferują innowacyjne i zautomatyzowane rozwiązania finansowe dostępne wyłącznie przez Internet. Polski rynek nie jest tu wyjątkiem, a wiele nowoczesnych instytucji zdobywa coraz większą popularność.

W latach 2020–2022 polski system bankowy stanął przed wyjątkowymi wyzwaniem, związanymi przede wszystkim z globalną pandemią COVID-19 oraz jej ekonomicznymi konsekwencjami. Okres ten wymagał od banków elastyczności i zdolności do szybkiego dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Kluczowym aspektem

działalności banków w tym czasie była nie tylko kontynuacja podstawowych funkcji finansowych, ale także aktywne wsparcie dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych dotkniętych kryzysem.

Dodatkowym czynnikiem, który znacząco wpłynął na działalność polskiego systemu bankowego, był początek wojny na pełną skalę na Ukrainie w lutym 2022 roku. Wojna spowodowała zerwanie łańcuchów dostaw oraz problemy z dostępem do surowców energetycznych, co z kolei wpłynęło na stabilność finansową wielu przedsiębiorstw. Banki musiały mierzyć się z nowymi ryzykami kredytowymi oraz zwiększonym zapotrzebowaniem na wsparcie finansowe ze strony firm i gospodarstw domowych. Ponadto, w obliczu rosnącej inflacji i niepewności geopolitycznej, banki musiały dostosować swoje strategie zarządzania ryzykiem oraz zareagować na zmieniające się warunki makroekonomiczne. Wzrost wydatków na obronność i pomoc uchodźcom dodatkowo obciążył budżet państwa, co miało pośredni wpływ na sektor bankowy.

Banki, będąc istotnymi podmiotami w sektorze finansowym, wywierają głęboki wpływ na rozwój gospodarczy każdego kraju. Poprzez udzielanie kredytów, przyczyniają się do mobilizacji uczestników rynku finansowego do podejmowania zobowiązań oraz inwestowania. Szczególne znaczenie ma kredytowanie sektora niefinansowego, obejmującego gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa, które stanowią istotną siłę napędową wzrostu gospodarczego. Krótkoterminowe finansowanie gospodarstw domowych może istotnie wspierać ekonomiczny rozwój kraju poprzez stymulowanie konsumpcji i inwestycji. Kredyty konsumpcyjne dla sektora niefinansowego przyczyniają się do zwiększenia aktywności gospodarczej poprzez stymulowanie indywidualnych wydatków, które mają istotny wpływ na ogólny produkt krajowy brutto.

Analiza wartości kredytów dla sektora niefinansowego oraz instytucji rządowych i samorządowych w latach 2020–2022 ukazuje istotne zmiany i trendy w strukturze zadłużenia w polskiej gospodarce. Wartość kredytów udzielonych sektorowi niefinansowemu wzrosła z 1 133 946 mln zł w 2020 roku do 1 186 007 mln zł w 2021 roku, co oznacza wzrost o 4,59%. Jednak w 2022 roku wartość ta nieznacznie spadła do 1 169 430 mln zł, co stanowi spadek o 1,4 % w porównaniu do roku poprzedniego.

Kredyty udzielone przedsiębiorstwom wykazały stały wzrost w analizowanym okresie. Wartość tych kredytów wzrosła z 366 938 mln zł w 2020 roku do 384 963 mln zł w 2021 roku, co oznacza wzrost o 4,91 %, a następnie do 423 375 mln zł w 2022 roku, co stanowi wzrost o 9,97 %. Ten ciągły wzrost sugeruje rosnące zapotrzebowanie na finansowanie wśród przedsiębiorstw, co może być wynikiem ich ekspansji oraz inwestycji w rozwój.



Duże przedsiębiorstwa wykazały znaczący wzrost wartości udzielonych kredytów. W 2020 roku wyniosła ona 169 310 mln zł, a w 2021 roku wzrosła do 196 321 mln zł, co stanowi wzrost o 15,95 %. W 2022 roku kredyty dla dużych przedsiębiorstw wzrosły do 215 478 mln zł, co oznacza dalszy wzrost o 9,75 %. Te dane wskazują na rosnące zapotrzebowanie na finansowanie wśród dużych przedsiębiorstw, co może wynikać z ich rozwoju i ekspansji na nowe rynki.

Kredyty udzielone małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP) wykazały inną dynamikę. Wartość tych kredytów spadła z 197 627 mln zł w 2020 roku do 188 641 mln zł w 2021 roku, co oznacza spadek o 4,55 %. Jednak w 2022 roku nastąpił wzrost wartości kredytów dla MŚP do 207 897 mln zł, co stanowi wzrost o 10,2 %. Ta zmienność może wskazywać na większą wrażliwość MŚP na zmiany ekonomiczne i polityczne oraz ich zdolność do adaptacji w trudniejszych warunkach.

W przypadku gospodarstw domowych, kredyty wzrosły z 759 047 mln zł w 2020 roku do 792 716 mln zł w 2021 roku, co oznacza wzrost o 4,43 %. Jednak w 2022 roku nastąpił spadek do 737 560 mln zł, co stanowi spadek o 6,96 %. Spadek wartości kredytów dla gospodarstw domowych w 2022 roku może sugerować większą ostrożność kredytobiorców, co może być wynikiem niepewności ekonomicznej lub zmian w polityce kredytowej banków, takich jak zaostrzenie warunków kredytowych.

Kredyty mieszkaniowe dla gospodarstw domowych również wykazały podobną dynamikę. Wartość kredytów na ten cel wzrosła z 472 016 mln zł w 2020 roku do 502 106 mln zł w 2021 roku, co oznacza wzrost o 6,37 %. Jednak w 2022 roku wartość ta spadła do 463 075 mln zł, co stanowi spadek o 7,78 %. Kredyty konsumpcyjne dla osób prywatnych również były przedmiotem zmian. Wartość tych kredytów wzrosła z 166 092 mln zł w 2020 roku do 172 514 mln zł w 2021 roku, co oznacza wzrost o 3,86 %. Jednak w 2022 roku wartość ta spadła do 167 381 mln zł, co stanowi spadek o 2,98 %.

Warto również zwrócić uwagę na relację kredytów mieszkaniowych do PKB Polski, która w latach 2020–2022 wykazała tendencję spadkową. W 2020 roku relacja ta wynosiła 20,5 %, w 2021 roku spadła do 19,4 %, a w 2022 roku obniżyła się do 15,3 %. Dane te sugerują, że w Polsce istnieje znaczny potencjał do dalszego rozwoju rynku kredytów mieszkaniowych. Jednak należy uwzględnić, że obecny poziom zamożności obywateli oraz znaczny udział kredytów w aktywach sektora bankowego mogą stanowić istotne czynniki ograniczające. Choć statystycznie istnieje przestrzeń do wzrostu, rozwój tego segmentu będzie zależny od poprawy warunków ekonomicznych oraz dostosowania polityki kredytowej banków do realiów rynkowych.

Porównując te wskaźniki z krajami UE, można zauważyć, że Polska wciąż ma sporo do nadrobienia. Średni wskaźnik relacji kredytów mieszkaniowych do PKB w UE wynosi około 35 %, co wskazuje na znacznie większe zaangażowanie banków w finansowanie nieruchomości w krajach rozwiniętych. W Polsce, mimo istniejącego potencjału, wzrost tego rynku wymaga strategii uwzględniającej obecne ograniczenia oraz dynamicznie zmieniające się warunki makroekonomiczne.

### **Lista referencji**

1. Departament Bankowości Komercyjnej Zespół Analiz Sektora Bankowego, Informacja na temat sytuacji sektora bankowego w 2022 roku, Warszawa, październik 2023 roku. URL: [https://www.knf.gov.pl/?articleId=85173&p\\_id=18](https://www.knf.gov.pl/?articleId=85173&p_id=18)
2. Narodowy Bank Polski. Banki 2022. Raport o sytuacji ekonomicznej banków (Nr 13/2023), Warszawa 2023. URL: [https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/08/Raport\\_Roczny\\_2023-PL.pdf](https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/08/Raport_Roczny_2023-PL.pdf)

**Бевз Сергій Васильович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Доктор філософії»  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – volski1945@ukr.net*

## **РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

У лютому 2022 року повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило серйозну геополітичну нестабільність із негайними наслідками. Хоча деякі наслідки вже проявилися, довгострокові ефекти залишаються невизначеними. Вторгнення мало значний вплив на глобальні енергетичні ринки. Як один із ключових постачальників природного газу, особливо до Європи, росія зазнала змін у своїй ролі в енергетичній торгівлі через санкції, запроваджені деякими торговими партнерами, а також через зміни у торгових пріоритетах інших учасників світового ринку альтернативної енергетики [1].

Зазначені зміни підвищили зацікавленість світових країн до альтернативної енергетики, яка здатна забезпечити енергетичну незалежність, оскільки ці джерела енергії доступні в кожному регіоні. Держави за

допомогою своєї енергетичної політики самостійно приймають рішення щодо використання відновлюваних джерел на своїй суверенній території. У разі їх ефективного використання знижується потреба в імпорті інших джерел або енергії. Ще однією перевагою доступності цих джерел є можливість виробництва енергії у віддалених районах, які не мають доступу до енергетичних мереж. Використання відновлюваних джерел енергії також сприяє зростанню валового внутрішнього продукту завдяки більшій потребі в робочій силі, а доходи від використання цих джерел залишаються в даному регіоні.

Попри численні переваги виробництва енергії з альтернативних джерел, необхідно враховувати й їхні недоліки. Насамперед це початкові та інвестиційні витрати, зумовлені невеликою кількістю виробників на ринку обладнання для виробництва енергії з альтернативних джерел та меншою концентрацією енергії в порівнянні з традиційними джерелами. Однак, завдяки швидкому розвитку цього виробничого сектора, витрати на будівництво таких установок поступово знижуються.

Через природну специфіку альтернативних джерел енергії суттєвою проблемою є практична неможливість їх зберігання, а також їхня непередбачуваність, що створює потенційні ризики для передачі електроенергії та безпеки постачань. На відміну від виробництва енергії з традиційних джерел, використання потенціалу альтернативних джерел не є безперервним, адже воно залежить від погодних умов або чергування дня й ночі. Проте загалом переваги відновлюваних джерел енергії переважають, а наявні недоліки можуть бути усунуті в найближчому майбутньому.

Зазначимо, що країни Європейського Союзу в значній мірі залежить від імпорту енергії та ресурсів для її виробництва, тому однією з головних цілей є забезпечення енергетичної безпеки. Підтримка альтернативних джерел енергії стає найважливішим засобом для досягнення цієї мети, оскільки при максимальному використанні потенціалу кожної країни, держави-члени можуть отримати енергетичну незалежність і стабільність. Використання альтернативної енергії також сприяє досягненню інших цілей країн Європейського Союзу, зокрема зниження викидів парникових газів, підвищення енергетичної ефективності, підтримка сталого розвитку та захист навколишнього середовища.

З метою збільшення виробництва енергії з альтернативних джерел країни Європейського Союзу використовують інструмент фінансової підтримки, наданої для цього сектора енергетики, а також законодавчий інструмент, зокрема у вигляді директив та регламентів, основною метою яких є узгодження національного законодавства в галузі використання

альтернативної енергії. Право Європейського Союзу насамперед встановлює обов'язкову мету частки енергії, виробленої з відновлювальних джерел, у загальному виробництві енергії Європейського Союзу, а також окремих держав-членів.

Спосіб, яким країни досягатимуть встановлених цілей, залишається на розсуд національного законодавства, однак директиви права Європейського Союзу визначають певні принципи, які повинні дотримуватись при підтримці альтернативних джерел енергії. Це, зокрема, заборона дискримінації виробників енергії з відновлювальних джерел щодо доступу до мережі, прозорість енергетичного ринку, захист прав споживачів, право на інформацію, що забезпечується підтвердженням походження електричної енергії, та принцип рівного ставлення до учасників енергетичного ринку [2].

Отже, на основі досвіду країн Європейського Союзу можемо зазначити, що правове регулювання альтернативних джерел енергії в Україні має багато недоліків, які можна усунути, на основі імплементації правового досвіду країн Європейського Союзу в цій галузі.

Насамперед необхідно юридично визначити повноваження суб'єктів та природу їхніх рішень, якими ці суб'єкти впливають на права та обов'язки учасників ринку альтернативної енергетики. Також потрібно ретельно прописати перехідні положення та взаємозв'язок між окремими правовими актами та іншими законами (наприклад, з адміністративним правом) відповідно до законодавства Європейського Союзу.

### **Список використаної літератури**

1. International Energy Outlook 2023 URL: <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/narrative/index.php>
2. Fecák T., Legislativní změny podmínek výroby elektřiny ze solárních zdrojů v roce 2010, citované 13–10–2010, URL: <http://www.elaw.cz/cs/ostatni/203-legislativni-zmeny-podminek-vyrobyelektriny-ze-solarnich-zdroju-v-roce-2010.html>.

**Бескоровайний Валентин Олегович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Херсон, Україна*

*e-mail – ab.verum@ukr.net*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Публічне управління визначається різними вченими через призму виконання державної політики та управлінських процесів. Ф. А. Ніро вважає його кооперативною діяльністю, що охоплює всі три гілки влади та пов'язане з політичним процесом. Д. С. Годжсон підкреслює, що це діяльність осіб чи груп у державних установах, а Г. А. Саймон та колеги акцентують на ролі виконавчих органів влади. Усі підходи вказують на важливість публічного управління у забезпеченні ефективного функціонування держави [1].

ЄС приділяє увагу вдосконаленню систем публічного управління та інституційному розвитку держав. Достовірним свідченням цього є створення у 1981 р. Європейського інституту публічного управління (EIPA); підтримка ініціативи щодо створення Європейської мережі публічного управління (EPAN).

Україною взято шлях на інтеграцію до європейських структур як єдино-можливого способу реалізації національних інтересів, побудови економічно розвинутої демократичної держави, зміцнення її позицій у світі. Проведення реформ та адоптація законодавства України до стандартів ЄС впровадження у життя європейських цінностей, перехід до європейських стандартів, норм і процедур, в тому числі «нетерпимості» до проявів корупції. Реформування системи публічного управління є основою підготовки до європейської інтеграції.

Верховна Рада України прийняла кілька важливих законів та ратифікувала міжнародні угоди, спрямовані на боротьбу з корупцією. 18 жовтня 2006 року було ратифіковано Конвенцію ООН проти корупції та Кримінальну конвенцію про боротьбу з корупцією, а 16 березня 2005 року – Цивільну конвенцію про боротьбу з корупцією. 21 березня 2014 року було підписано політичні положення Угоди про асоціацію

з ЄС, яка передбачала співпрацю в галузі боротьби з корупцією. Починаючи з 2015 року Україна створила антикорупційні органи, такі як НАЗК, НАБУ та САП, для виконання міжнародних зобов'язань. Це свідчить про готовність України вживати заходи для боротьби з корупцією та співпрацювати з міжнародними організаціями.

Нами було проведено аналітичний аналіз на прикладі отриманих публічних даних за 2015–2023 роки антикорупційної організації Transparency International, що заснована ексдиректором Світового банку Пітер Айген в Берліні 1993 року, яка найбільш відома Індексом сприйняття корупції та Глобальним корупційним барометром, то вбачається наступне [2].

Індекс сприйняття корупції (CPI), розраховуваний з 1995 року організацією Transparency International, оцінює сприйняття корупції в публічному секторі на основі 13 досліджень міжнародних установ. Оцінка в CPI коливається від 0 (максимальна корупція) до 100 (відсутність корупції). Індекс вимірює сприйняття корупції, а не фактичний рівень, і включає думки бізнесу, інвесторів та інших експертів щодо таких явищ, як хабарництво, розкрадання публічних коштів та здатність урядів боротися з корупцією. Методологія CPI визнана надійною Єврокомісією.

Ліва вісь: Індекс CPI, який зріс з 27 балів у 2015 році до 36 у 2023 році, що свідчить про поступове покращення сприйняття боротьби з корупцією.

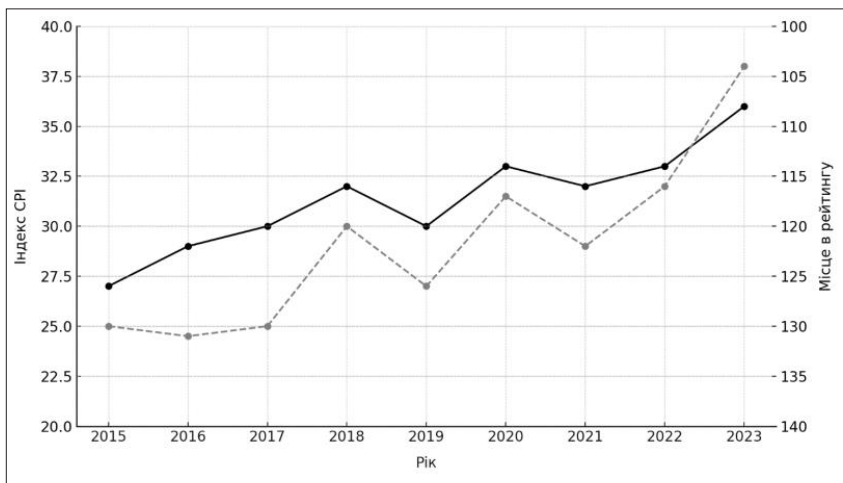
Права вісь (пунктирна лінія): місце України в рейтингу покращилось з 130 до 104, загальний результат залишається відносно низьким.

Аналіз динаміки Індексу сприйняття корупції (CPI) України за 2015–2023 роки (рис. 1) свідчить про поступове покращення сприйняття боротьби з корупцією. Індекс зріс із 27 балів у 2015 році до 36 у 2023 році, а місце у світовому рейтингу покращилося зі 130-го до 104-го. Це свідчить про частковий прогрес у запровадженні антикорупційних заходів.

Водночас залишається потреба в подальших системних змінах, оскільки навіть зростання індексу до 36 балів вказує на наявність серйозних корупційних ризиків.

Transparency International запропоновано 3 комплексні кроки на 2024 рік, які на думку фахівців допоможуть покращити рівень боротьби з корупцією та сприятимуть євроінтеграційним процесам Україні, а саме:

Проведення об'єктивного конкурсного добірку працівників НАБУ, прокурорів САП та суддів Вищого антикорупційного суду. Розпочати реформу судово-експертної служби. Усунути суперечності в кримінальному законодавстві та забезпечити розгляд кримінальних справ у розумні строки.



**Рис. 1. Динаміка індексу CPI та місця України у рейтингу (2015–2023)**

Змінити процедури відбору керівництва та провести незалежний аудит діяльності АРМА. Підвищити ефективність управління та реалізації активів. Вдосконалити конфіскаційні механізми та правову базу для повернення активів, узгодивши їх із міжнародними стандартами. Вдосконалити процеси блокування (про)російських активів (як санкції, що передують конфіскації) і запровадити криміналізацію обходу санкцій. Розробити та ухвалити законопроект щодо реформування Рахункової палати та оновити процедуру відбору її керівництва та членів. Змістити фокус моніторингів публічних закупівель Держаудитслужби з постконтролю на превенцію.

Наразі Урядом України затверджено в березні 2023 року Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки. Мета програми є досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних органів та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України.

Разом з цим урядом України детально перераховані проблеми, які частково збігаються із комплексними кроками Transparency International, на розв’язання яких спрямована Програма, сформовані ключові елементи реалізації Антикорупційної стратегії України.

**Висновок.** Таким чином програма враховує специфіку антикорупційних викликів у різних секторах, фокусуючись на декількох ключових

напрямах: цифровізація, оптимізація функцій державних органів, вдосконалення законодавчої бази, підвищення автономності антикорупційних уповноважених та розвиток культури доброчесності в суспільстві.

### **Список використаної літератури**

1. Beluchi C. Nwanisobi, Inienger Chia Christopher Definition of Public Administration: Various Scholars. URL: <https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2020/09/I395661.pdf>.
2. Індекс сприйняття корупції. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки» від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text>.

**Бідник Тарас Валерійович,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – [Bidnyktaras@gmail.com](mailto:Bidnyktaras@gmail.com)*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

Війна внесла кардинальні зміни у всі сфери суспільного життя України, зокрема й у функціонування та розвиток територіальних громад. У період воєнного стану громади зіткнулися з безпрецедентними викликами, що потребують невідкладних та ефективних рішень. Це вимагає адаптації організаційно-правового механізму їхнього розвитку до нових реалій, враховуючи обмеження та можливості, що виникають в умовах воєнного часу.

Організаційно-правовий механізм розвитку територіальних громад у період воєнного стану – це комплексна система норм, процедур, інструментів та заходів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності громад, їх стійкості та подальшого розвитку в умовах військової агресії. Цей механізм має враховувати як загальнодержавні пріоритети, пов'язані з обороною та безпекою, так і специфіку потреб кожної окремої громади.



Реформа територіальної організації влади та місцевого самоврядування вимагає насамперед зміни принципів і підходів у державній регіональній політиці, яка наразі набуває особливої значущості. Децентралізація влади та ресурсів разом із необхідністю використання потенціалу громад для самоврядного розвитку, а також зазначені умови для зміни розподілу повноважень свідчать про модифікацію самої регіональної політики, яка поступово стає політикою регіонального розвитку з іншими суб'єктами реалізації, підходами до формування та принципами втілення [1].

Одним з ключових аспектів цього механізму є перерозподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану централізація певних функцій є необхідною для забезпечення оперативного управління та координації дій. Проте важливо зберегти баланс між централізацією та децентралізацією, забезпечивши громадам достатню автономію для вирішення місцевих питань. Необхідно чітко визначити межі втручання військових адміністрацій у діяльність органів місцевого самоврядування, запобігаючи дублюванню функцій та конфліктам компетенцій.

З метою забезпечення реалізації територіальними громадами зазначених повноважень в Україні було започатковано муніципальну та територіальну реформи. Зокрема, 1 квітня 2014 року було схвалено Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [2].

Фінансове забезпечення розвитку громад у період воєнного стану є окремим важливим питанням. Війна призвела до значного скорочення доходів місцевих бюджетів, водночас зросли видатки на оборону, підтримку внутрішньо переміщених осіб та ліквідацію наслідків бойових дій. Необхідно розробити ефективні механізми фінансової підтримки громад з державного бюджету, а також стимулювати залучення інвестицій та грантів від міжнародних організацій.

Важливу роль у розвитку громад відіграє громадянське суспільство. В умовах воєнного стану активність громадських організацій, волонтерів та місцевих ініціатив значно зростає. Необхідно створити сприятливі умови для їхньої діяльності, забезпечити прозорість та підзвітність у використанні ресурсів, а також сприяти розвитку партнерства між органами влади, бізнесом та громадським сектором.

Інформаційне забезпечення є критично важливим елементом розвитку громад у період воєнного стану. Доступ до достовірної та своєчасної інформації дозволяє громадянам приймати обґрунтовані рішення, сприяє соціальній згуртованості та запобігає поширенню паніки та дезінформації. Необхідно забезпечити ефективну комунікацію між органами

влади та громадськістю, використовуючи різні канали зв'язку, зокрема цифрові платформи.

Перспективи розвитку територіальних громад після завершення воєнного стану залежать від ефективності організаційно-правового механізму, що діє під час війни. Вже зараз необхідно розробляти стратегії повоєнного відновлення та розвитку, враховуючи досвід, набутий під час війни. Особливу увагу слід приділити питанням відбудови зруйнованої інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та забезпечення соціального захисту населення [3].

**Висновок.** Таким чином, організаційно-правовий механізм розвитку територіальних громад у період воєнного стану є складним та багатограним явищем, що потребує комплексного підходу. Врахування специфіки воєнного часу, забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією, ефективне використання фінансових ресурсів, залучення громадянського суспільства та забезпечення доступу до інформації – це ключові фактори, що визначають успішний розвиток громад в умовах війни та їх готовність до повоєнного відновлення. Від того, наскільки ефективно буде функціонувати цей механізм, залежить не лише майбутнє окремих громад, а й майбутнє всієї України.

Концепція народного суверенітету, яка є базовою складовою будь-яких демократичних систем, передбачає, що саме народ має право на здійснення усієї повноти влади на території своєї країни та на самостійне вирішення власної долі шляхом участі у політичному житті держави та контролі за органами влади. Відповідно до п'ятої статті Конституції України, носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні визнається народ, який здійснює владу як через органи державної влади та органи місцевого самоврядування, так і безпосередньо. В існуючих реаліях воєнного стану питання безпосереднього взаємозв'язку влади з народом набуває особливого значення. Сьогодні, коли наша держава зіткнулася з екзистенційною кризою та бореться за своє існування, а суспільство зазнає значущих трансформацій, набуває історичної свідомості та зрілості, ми повинні швидко фіксувати та формалізувати як помилки, так й ефективні механізми цивілізованого суспільства. Розбудова активного громадянського суспільства може справити відчутний вплив на стійкість країни в умовах війни. Однак важливим питанням залишається розумне сприяння та корегування цих трансформацій, заради того, щоб сформоване громадянське суспільство додатково набуло ознак цивілізованого та інноваційного суспільства. Зрілість, яку наразі здобувають українці, повинна надати шанс побудувати суспільство, що зможе розумно володіти та застосовувати інструментарій для розбудови

ефективних політичних, економічних, наукових, соціальних та освітніх інституцій. Це потрібно робити не тільки в умовах свободи, захисту прав людини, а й з огляду на відповідальність за будь-які перетворення. Таким чином, розвиток безпосередніх зв'язків між народом та владою має справити вплив не лише на взаємний контакт для спільної боротьби з агресором, але й для побудови мирного майбутнього України.

### **Список використаної літератури**

1. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / О. В. Шевченко, В. В. Романова, Я. А. Жаліло та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
2. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення 16.12.2024).
3. Правова система України в умовах воєнного стану : збірник наукових праць / за загальною редакцією О. О. Кота, А. Б. Гриняка, Н. В. Міловської, М. М. Хоменка. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 540 с.

**Hyski Karolina**

*University of Economics in Katowice, Faculty of Economics  
Katowice, Poland  
e-mail – karolina.hyski@uekat.pl*

## **THE ECONOMY OF LEISURE IN THE 21ST CENTURY AS EXEMPLIFIED BY RESEARCH CONDUCTED AMONG POLES**

The subject of the article covers key issues of contemporary society. The subject of the article is the economy of free time of a 21st century person. The subject of the survey – conducted in 2022 among Poles by the “Prezent marzeń” website on a sample of 1259 respondents – is the consumption habits in the free time of contemporary Poles. Therefore, the article raises the issue of free time in a purely theoretical aspect in comparison with the already existing results of empirical research on the studied phenomenon.

The article presents interpretations of the theory of free time in the economic, sociological, recreational or health and even regenerative aspects.

Then, the epistemological part is supported by an analysis of the results of secondary research. Free time and its resources in the light of various fields and scientific disciplines and their selected representatives

The concept of free time appears in many studies, because due to its common occurrence in human life it is the subject of research in various fields. K. Kwilecki writes that free time is a historical category and that its occurrence is determined by the process of civilization development. He also writes that an inseparable element in the understanding of free time is work time, which is its specific opposite [1]. Free time is also understood as a resource, and taking into account the direction of development of our society, it can be seen that free time is becoming an increasingly luxurious good at an alarming rate, deficit due to its limitedness.

D. Puciato, citing J. Robinson and G. Godbey, also mentions the relationship between free time and work time, writing that the former is the time that is left at the exclusive disposal of a person, after subtracting the time allocated for performing household chores, paid work or activities related to the private sphere, but necessary (commuting, physiological and hygienic activities and sleep). Free time is understood as the convergence point of all other activities undertaken by a person voluntarily. P. Puciato cites the adopted division of free time according to its size, then three categories are distinguished – the so-called small, medium and large free time. He explains that small free time is the time at a person's disposal that they have during the day. Medium free time is free time during the week, and "large" is free time during the year (vacations, holidays, breaks). This division was made as a result of analyzing the size and ways of managing free time [2]. K. Kwilecki writes that three terms are most often used to define free time (free time, leisure time and leisure), however, their nature does not define the size as in P. Puciato, but focuses more on the type of activities performed during this time. Quoting N. P. Miller, K. Kwilecki writes that free time is time that is at the exclusive disposal of a person (it is time free from the need to satisfy physiological needs, free from biological and economic constraints), then he describes Leisure time as a period of free time (free time), which is intended for the realization of free time values. He emphasizes the nature of this concept by writing about its recreational function. K. Kwilecki also cites M. Siemiański and A. Kamiński, presenting that the above-described category is called vacations or holidaying by them, while the term "leisure" defines forms of spending free time related to self-fulfillment and self-enrichment [3]. M. Makówka also touches on the aspect of free time related to the development of an individual. Pedestrian about the conviction present in society that the essence of proper management of free time can be crucial in

the development of social and economic processes. The author also mentions the realization of individual goals within free time, which by fulfilling life aspirations contribute to the growth of consumption and consequently stimulate the development of the economy [4]. T. Parczewska also writes about free time. Her approach and understanding of the concept do not differ from the above, because she also emphasizes that free time is the one that is left at the exclusive disposal of a person after performing activities aimed at satisfying biological, hygienic needs and activities related to work, study or family. T. Parczewska draws attention to the complete freedom and lack of restraint in the matter of choosing forms of rest, entertainment, interests appropriately suited to the decisive person and aimed at regenerating the strength used during study or work, she writes that free time begins when work ends and a person is no longer under the pressure of social coercion [5].

In economics, the concept of free time is particularly important in the aspect of planning productivity, efficiency or even in the further understanding as forecasting the development (of a given person or an undertaking of which this person is an element). However, those who are already in a (seemingly) privileged position and earn more, it turns out that they have less free time at their disposal. According to B. Meyer and A. Niezgoda, free time has become increasingly valuable in recent years, and as a result, people want to make the best use of it. The authors write that it is precisely in connection with this situation that the phenomenon of “time and space compression” occurs. This phenomenon includes progress in reducing temporal distances and an increasingly visible lowering of the rank of public space. The key aspect here is the change taking place in the attributes of modern life, and this is manifested in more intensive production and consumption planned for one unit of time. According to the authors, time no longer has the dimension it once had, and as a result, communication (in the broad sense) absorbs less and less time to a large extent. Space also does not have its former significance and distances between individual points are less important [6]. This contributes to more productive management of free time, which translates into increased efficiency in this time. The way in which a person manages their time can also be understood and called time budget management. In turn, this category appears in the literature on the subject alongside money budget management and is an important element of the behavior of an individual aimed at satisfying their needs. A significant fact when analyzing human activities performed within free time is that the activities performed usually have a repetitive nature, thus enabling analysis in terms of a specific period of time (e.g. an entire life, one year or a month), and giving the possibility of assignment based on various criteria [7]. A. Burlita writes about the methods

of classifying the time budget [8], paying special attention to the concept proposed by E. Wnuk-Lipiński (one of the leading researchers dealing with the above-mentioned area). In the aforementioned concept, this author, while simultaneously linking specific activities with the satisfaction of specific groups of concepts, distinguishes the following types of human activity in time:

- a) related to meeting biological needs (eating, sleeping and personal hygiene);
- b) related to paid work (including commuting to and from work);
- c) obligatory assigned to instrumental non-earning needs (shopping, housework, taking care of children, further education and self-education and using services);
- d) filling free time, and thus satisfying autotelic needs (relaxation, entertainment, enjoying culture, physical activity, social life, pursuing hobbies, self-education, etc.) [9].

E. Wnuk-Lipiński also cites V. Tanaś and W. Welskop's division of free time according to its most important functions, mentioning:

- a) educational function – understood as activities aimed at selfless expansion of knowledge, satisfying the need for cognition, knowledge and new experiences;
- b) upbringing function – which consists of all activities facilitating the acquisition or instilling in someone of specific worldview principles, norms of conduct, lifestyle;
- c) integration function – which focuses on building and strengthening bonds and relationships, e.g. in a family or peer group;
- d) recreational function – consisting mainly of eliminating fatigue, restoring the body's mental and physical strength;
- e) compensatory function – in relation to the content and type of activities performed during work or study.

When analyzing the concept of free time, special emphasis is placed on distinguishing its two aspects: quantitative and qualitative. In economic sciences dealing with, among others, development (e.g. economic), the quantitative approach is important due to the fact that free time in this approach is measurable, thus allowing for the numerical analysis of the budget of free time. In turn, the qualitative approach means quality of life [10].

Analysis of the results of research conducted among Poles in 2022

Research conducted on “Ways of spending free time among Poles” by the “Prezentmarzeń” website on a sample of 1,259 respondents in the form of an online survey in September 2022 showed that Poles are too lazy and

often succumb to routine to effectively build good habits of spending free time [11].

According to 38 % of respondents to a study conducted by Prezentmarzeń, after the Covid-19 pandemic, Polish society is paying more attention to the quality of free time and wants to organize it better. In the opinion of 23 % of respondents, Poles are only just learning this skill.

According to the research, the desire to gain new experiences and sports help respondents build these habits the most. According to every fifth respondent, creative interests that allow for development and inspiration from other people are also helpful.

Poles' free time mainly serves a regenerative function, serving to renew physical and mental strength, as stated by 31 % of respondents. According to 27 % of respondents, it also plays an important developmental role by shaping interests and acquiring new skills. In the opinion of one in four, it has an important integrative function, as it can effectively maintain social bonds. In turn, 17 % of Poles surveyed claim that it also has a cultural role, as it allows for contact with culture in various forms.

Poles are currently looking for positive emotions that affect the quality of spending their free time primarily in entertainment, according to 33 % of respondents. Sports and social gatherings are also important sources of generating positive emotions. As the results of the study show, Poles expect that free time will provide them with a break from their daily routine and duties. According to 32 % of respondents, it should provide an opportunity to experience adventure, and according to 22 % of respondents, it should be good fun. In turn, 21 % of respondents pay attention to effective regeneration of the body.

Poles most often look for ideas for interesting ways to spend their free time in social media, as indicated by 37 % of survey respondents. The second most frequently indicated source of inspiration is friends and acquaintances. Every fifth respondent also indicates entertainment services.

The answers given by the respondents show that Poles are currently dominated by activities that encourage them to try very different forms of entertainment. For example, they are eager to visit Escape Rooms with friends, they are increasingly bravely trying extreme sports, and they also participate in creative workshops that develop their interests. The leisure industry is developing dynamically and has new proposals in the area of entertainment, sports and relaxation every year.

When organizing leisure time for themselves or their loved ones, Poles are mainly guided by budget, according to 37 % of respondents. According to

29% of those asked, it is primarily interests, and according to 21%, habits. Only 13% claim that the way of rest is determined by time possibilities.

Poles' habits of spending free time are evolving, Poles are becoming more active and mobile, eager to try new forms of entertainment and relaxation. In today's entertainment they see a chance to break away from everyday routine and seek joy. According to respondents, the shaping of Poles' habits of spending free time is most strongly influenced by budget possibilities – 32% of responses, cultural patterns prevailing in society – 29% of responses and patterns inherited from family – 28% of responses.

### **Conclusions**

Free time is understood and managed according to one's own needs and preferences and current possibilities and conditions. The interpretation of free time itself does not have clear definitions and time frames. And the use of free time and the habits of Poles covered by the survey showed huge discrepancies.

The way Poles spend their free time does not clearly follow from the economic significance. According to the research results, the financial aspect was indicated by only 37% of respondents as the main factor deciding about the activity of society in its free time.

The way in which Polish society spends its free time is an important category of the reality of a given population. Free time is an essential element of every person's life and the way it is spent has been formally recorded as one of the fundamental human rights in Article 24 of the Universal Declaration of Human Rights (Paris, 10 December 1948) [12].

### **List of references**

1. Burlita A., *Zachowania konsumentów w czasie wolnym i ich uwarunkowania na przykładzie konsumentów klasy średniej regionu zachodniopomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, pp. 25–32.
2. Burlita A., *Zarządzanie budżetem czasu jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego*, *Studia i Prace WNEiZ US* 393 25-37, 2015, p. 26.
3. Загальна декларація прав людини. Sejm Library, Організація Об'єднаних Націй, <https://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/onz/1948.html>,
4. «Нивики поляків щодо проведення вільного часу: результати дослідження». Wydawca, <https://wydawca.com.pl/2022/10/10/nawyki-polakow-spedzania-czasu-wolnego-wyniki-badania/>, Kwilecki K., *Rozważania o czasie wolnym wybrane zagadnienia*, GWSH, Katowice 2011.
5. Makówka M., *Społeczno-ekonomiczne aspekty czasu wolnego*, *Zeszyty naukowe* nr 716, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, p. 41.
6. Meyer B., Niezgoda A., *Postrzeganie czasu wolnego a kształtowanie przestrzeni rekreacji i przestrzeni turystycznej na obszarze miejskim*, *Turyzm/Tourism* 28.1, Poznań 2018, p. 51.



7. Parczewska T., Czas wolny jako jeden z wymiarów życia codziennego dzieci mieszkających w Polsce i w Portugalii, *Lubelski rocznik pedagogiczny*, T. XXXVI, v. 1. 2017, p. 104.
8. Puciato D., Ekonomiczne aspekty wolnego czasu, *Young Sports Science of Ukraine*. 2009. V. 4. P. 166–171, 2009.
9. Tanaś V., Welskop W., *Kultura czasu wolnego we współczesnym świecie, Wydawnictwo naukowe Szkoły biznesu i nauk o zdrowiu, Łódź* 2016.
10. Звички поляків щодо проведення вільного часу: результати дослідження. Wydawca, <https://wydawca.com.pl/2022/10/10/nawyki-polakow-spedzania-czasu-wolnego-wyniki-badania/>
11. Загальна декларація прав людини. Бібліотека Сейму Республіки Польща, Організація Об'єднаних Націй, <https://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/onz/1948.html>

**Васьків Оксана Миколаївна,**

*старший викладач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – [omvaskiv@ukr.net](mailto:omvaskiv@ukr.net)*

**Дідух Тетяна Андріївна,**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми «Інформаційні технології в бізнесі»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – [tetiana.didukh@lnu.edu.ua](mailto:tetiana.didukh@lnu.edu.ua)*

## **РИНОК ПРАЦІ ІТ-СЕКТОРУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**

Сектор інформаційних технологій (ІТ) впродовж кількох десятиліть продовжує привертати суспільну увагу, перетворившись на окремий економічний та соціокультурний феномен в Україні.

Кожна галузь вітчизняної економіки відчула на собі руйнівну силу російської агресії в Україні. Масштабні потоки вимушених переселенців, переміщення та припинення діяльності багатьох підприємств призводять до суттєвих викликів у різних секторах економіки, включаючи ІТ-галузь.

За даними досліджень, збройний конфлікт призвів до змін у пропозиції робочої сили та посилив проблеми на ринку праці, створивши невизначеність та нестабільність.

Як зазначає В. Хворостяний, попри такі потрясіння та виклики повномасштабної війни українська технологічна галузь продовжує свій розвиток, перемістивши свої офіси до безпечніших регіонів або навіть за межі країни [1].

Більшість ІТ-компаній, які вимушені були зробити релокацію, як стверджує В. Хворостяний, провели її в межах України. Частка таких компаній складає 45 %, тоді як 42 % частково перемістилися за кордон. З цих 42 %, лише 5 % закрили частину офісів в Україні. Варто відзначити, що жодна компанія не здійснила повну релокацію за кордон [1, 2].

Проте, попри життєстійкість, продемонстровану ІТ-ринком на початковому етапі повномасштабної війни, у 2023 році почали надходити невтішні сигнали стосовно погіршення низки індикаторів рекрутингу, ділової активності та фінансового стану ринку інформаційних технологій. Аналіз відкритих даних дозволяє розібратись, що насправді зараз відбувається з економікою ІТ-ринку, які компанії утримують лідерські позиції за доходами, а також які регіони України залишаються найбільш перспективними для ІТ-бізнесу [3].

З аналітики Р. Корнилюка, який за допомогою інструменту YouControl Market, підготував секторальне дослідження основних змін та нових тенденцій економічного розвитку українського ІТ-ринку під час повномасштабної війни [3] робимо висновок, що дослідження проводилося в кількох напрямках, а саме: 1. розглядався експорт ІТ-послуг (рис. 1).

Також аналітиком було зазначено, що частка сектору в загальному експорті товарів та послуг України за півтора роки війни зросла з 8.8 % до 13.4 % і уточнено, що наразі розгляд ІТ-сектору в якості локомотива нарощення експортних потужностей далекий від довоєнних оптимістичних очікувань (рис. 2) [3; 4].

Якщо говорити про частку регіонів у розподілі сумарних доходів ІТ-компаній України, то маємо наступне (рис. 3) [3].

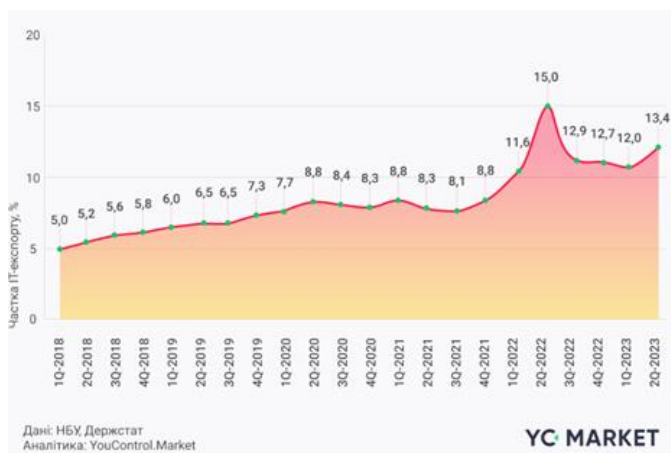
В контексті розкриття теми варто звернути увагу і на зайнятість в ІТ-сегменті ринку праці України. У руслі загальних тенденцій на ринку праці України в секторі інформаційних технологій можемо говорити про трансформацію зайнятості у досліджуваній сфері, а саме, впровадження роботодавцями гнучких форм зайнятості в ІТ-сфері (рис. 4) [5; 6].

Якщо говорити про гнучкі форми зайнятості, а саме про проєктну зайнятість, то для роботодавців використання її забезпечує наступне (рис. 5).



**Рис. 1. Експорт ІТ-послуг України, млрд дол.**

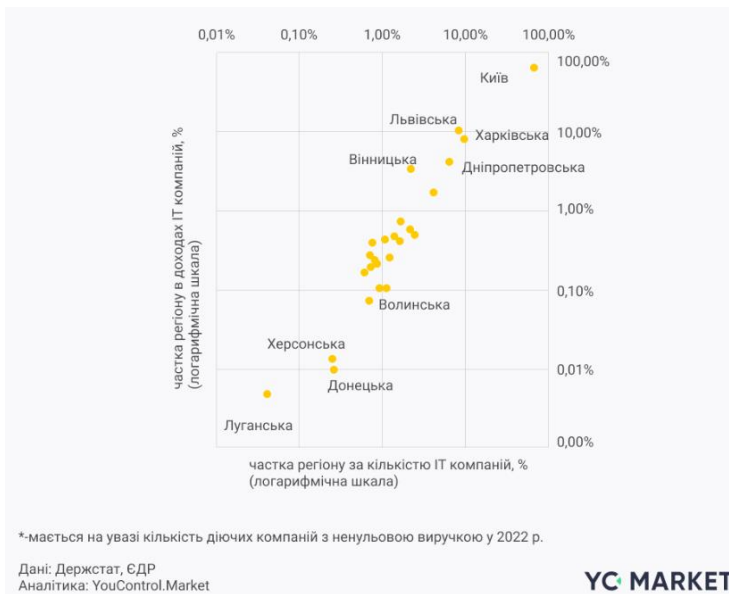
Джерело: [3]



03

**Рис. 2. Частка ІТ-сектору в загальному експорті товарів та послуг України**

Джерело: [3]



**Рис. 3. Частка регіонів у розподілі сумарних доходів ІТ-компаній України, %**

Джерело: [3]



**Рис. 4. Деякі із гнучких форм зайнятості в ІТ-сфері**

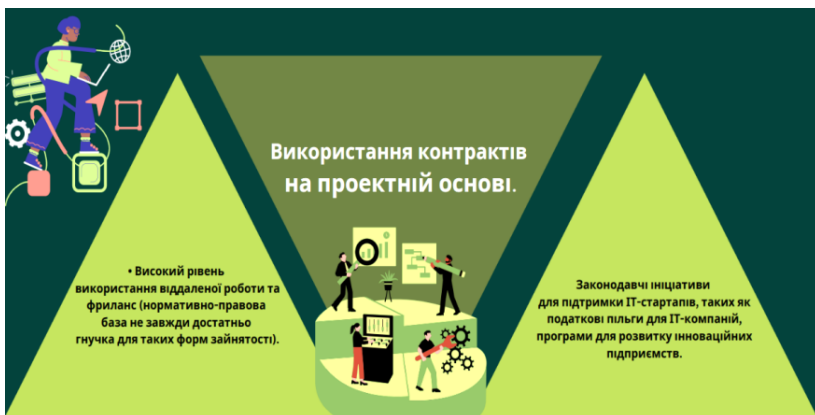


Рис. 5. Результат використання контрактів на проєктній основі

**Висновок.** В умовах швидкого піднесення та поширення інформаційних технологій, що визначають тенденції розвитку в усіх галузях економіки, сектор ІТ є рушійною силою, яка визначає глобальні перетворення та водночас стимулює економічне зростання країни. Також це важлива ланка у сфері забезпечення якісної зайнятості.

Саме ця галузь, маючи можливості зберегти робочі місця, є однією з найстабільніших сфер діяльності зі значно вищою за середню заробітною платою, що робить її надзвичайно привабливою для людей різного віку та підвищує інтерес до неї молоді.

### Список використаної літератури

1. Хворостяний В. С. Дослідження сучасного стану ринку праці та змін в структурі зайнятості працівників ІТ-галузі Економіки України. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-03-07/2024-13-03-07>
2. Понад 50 % ІТ-компаній не проводили релокацію, зокрема через неможливість виїзду айтивців за кордон – дослідження. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/news/relocation-of-it-companies/>
3. R. Kornyluk Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-perspektivi/>
4. Аналіз ринку праці в ІТ: як війна вплинула на сферу. URL: <https://itedu.center/ua/blog/articles/analiz-rinku-praci-v-it-yak-vijna-vplinula-na-sferu/>
5. Зайнятість в ІТ сегменті ринку праці України. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayiny>

6. Які форми працевлаштування частіше обирають ІТ-компанії та фахівці, і як це впливає на зарплати. URL: <https://dev.ua/news/yaki-formy-pratsevlashtuvannia-nyni-chastishe-obyraiut-it-kompanii-ta-fakhivtsi-i-chy-vplyvaie-tse-na-ikhni-zarplaty-1718610901>

**Заболотенко Денис Миколайович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Доктор філософії»  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – [zabolotenkodenys@gmail.com](mailto:zabolotenkodenys@gmail.com)*

**Герасимюк Костянтин Харитонович,**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри управління та адміністрування, доцент  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – [kgerasymyuk@ukr.net](mailto:kgerasymyuk@ukr.net)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОЗОРОСТІ ТА ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Інформаційна прозорість є фундаментальною складовою демократичного врядування, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та забезпеченню ефективності публічного управління. В умовах війни та стрімкого технологічного прогресу питання прозорості набуває особливої актуальності. Поєднання безпекових викликів і швидкого розвитку цифрових технологій вимагає перегляду підходів до управління інформацією, її доступності та захисту. Важливим є забезпечення балансу між відкритістю, дотриманням прав громадян на інформацію та необхідністю захисту національної безпеки.

Закон України «Про інформацію» визначає інформацію державних органів та органів місцевого самоврядування як один із ключових об'єктів інформаційних відносин у суспільстві та державі. Суб'єктами владних повноважень є органи державної влади та органи місцевого

самоврядування. Їхнім обов'язком є інформування громадськості та засобів масової інформації про власну діяльність і прийняті рішення.

Стаття 2 Закону України «Про інформацію» закріплює основні принципи інформаційних відносин [3]. Визначені принципи є фундаментальними для забезпечення прозорості, відповідальності органів влади та реалізації права громадян на доступ до інформації.

На нашу думку, актуальним також є:

- Доступність інформації: своєчасне публікування важливих даних, зокрема щодо безпекової ситуації, гуманітарної допомоги, прийнятих рішень.
- Захист інформації: забезпечення балансу між відкритістю та захистом інформації, яка може бути використана ворогом.
- Ефективна комунікація: використання зрозумілої мови та сучасних каналів передачі інформації, таких як соціальні мережі, мобільні додатки, офіційні вебсайти.
- Системність інформування – регулярне й послідовне поширення даних про діяльність органів влади, прийняті рішення та результати їх виконання.
- Загальнодоступність та адресність інформації: забезпечення безперешкодного доступу до інформації для всіх зацікавлених осіб, зокрема через зручні канали та формати, що відповідають специфічним потребам різних цільових груп, зокрема вразливих категорій населення та інших зацікавлених сторін, що потребують адаптованої та відповідної інформації.

Інформаційна прозорість передбачає своєчасне розкриття інформації у повній, зрозумілій, достовірній формі для всіх груп стейкхолдерів [1]. Тобто це забезпечення доступу до інформації, яка є важливою для громадськості та інших зацікавлених сторін, що дозволяє їм розуміти процеси прийняття рішень і контролювати діяльність органів влади. Серед напрямів формування та здійснення публічної політики на регіональному рівні в сучасних реаліях провідне місце в Україні має відводитися створенню умов для інноваційного розвитку економіки, соціального прогресу, задоволення інформаційних потреб у реалізації прав громадян, їх об'єднань, підприємств та організацій, місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування на основі формування й використання інформаційних ресурсів та сучасних технологій [2].

Вплив цифрових інновацій на органи місцевого самоврядування проявляється у зміні підходів до взаємодії та комунікації з жителями громад, що веде до модернізації процесів управління, інформування та залучення громадськості у прийняття рішень через цифрові технології.

Забезпечення супроводження інформації та її максимальної доступності за допомогою цифрових інструментів, як соціальні мережі є надзвичайно актуальним. Впровадження чат-ботів на офіційних сторінках громади може стати важливим кроком у інтеграції новітніх технологій для забезпечення прозорості, оскільки це дозволить надавати швидкі відповіді на запити громадян.

**Висновок.** Інформаційна прозорість у умовах війни та технологічних змін є стратегічним завданням, від виконання якого залежить стабільність суспільства та ефективність публічного управління. У воєнний період забезпечення інформаційної прозорості стикається з численними професійними викликами. Для досягнення балансу між задоволенням потреб громадян та забезпеченням національної безпеки важливо забезпечити дотримання законодавства України у сфері інформації як в державі в цілому, так і на місцевому рівні. Сучасні цифрові технології відкривають унікальні можливості для підвищення прозорості, проте їх ефективне впровадження потребує чіткого підходу до управління інформацією, що включає супроводження інформації відповідно до нормативних документів України, а також формування культури відкритості, підзвітності та довіри серед усіх учасників суспільного процесу.

### Список використаної літератури

1. Гончаренко Ю. В. Дослідження інформаційної прозорості як економічної категорії з метою оптимізації її рівня. *Актуальні проблеми економіки*. № 11 (221), 2019. С. 34–42. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19\\_topic\\_Honcharenko%20Y.V.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Honcharenko%20Y.V.pdf)
2. Методичні рекомендації щодо організації впровадження інформаційних технологій в місцевих органах державної влади, органах місцевого самоврядування та розроблення проекту місцевої програми інформатизації. URL: <http://surl.li/sxykza>
3. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>



**Калініченко Олена Миколаївна,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
факультету соціально-психологічної освіти та управління  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

*м. Дніпро, Україна*

*e-mail – kalini77chenko@gmail.com*

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ**

Сучасні умови глобалізації, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань до ефективності державного управління створюють нові виклики для публічних управлінців у всьому світі. Формування професійного корпусу державних службовців, здатних оперативно реагувати на виклики, ухвалювати стратегічні рішення та впроваджувати інновації, є одним із ключових завдань кожної держави. Особливого значення набуває питання професійної підготовки публічних управлінців, адже саме вони відповідають за реалізацію державної політики, забезпечення добробуту громадян та стабільність інституційної системи [1].

Професійна підготовка публічних управлінців у сучасному світі є однією з ключових складових ефективного функціонування державного управління. Зарубіжний досвід у цій сфері демонструє багатогранність підходів, методів та інструментів, які застосовуються в різних країнах, залежно від їхньої політичної системи, історичних традицій та соціально-економічного контексту.

Науковці вважають домінантними декілька моделей професійної підготовки державних службовців у зарубіжних країнах. Особливо цікавим для України є дослідження Г. Опанасюк [6; 7] з професійного навчання державних службовців у країнах Східної Європи, досвід яких може бути найефективніше адаптований до традицій державної служби України.

Науковець Л. Титаренко [10] визначає три основні, на її погляд, домінуючі моделі: англійську, німецьку та французьку. Дослідники О. Слюсаренко [8], Ж. Таланова [9] в своїх працях розглядають характерні ознаки добору і фахового навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. В. Гриненко [2] акцентує увагу на таких прикладах, як європейський, американський, британський досвід навчання державних службовців. В. Луговий [3; 4] розглядає підготовку управлінських кадрів крізь призму

північноамериканської та західноєвропейської континентальної моделей. На підвищенні кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах та значенні їх досвіду для України робить наголос у своїх дослідженнях М. Міненко [5].

Країни світу розробили різноманітні моделі професійної підготовки, які враховують національні особливості та сучасні тенденції.

Досвід професійної підготовки публічних управлінців у Нідерландах вирізняється комплексним підходом, що поєднує міждисциплінарність, орієнтацію на практику, технологічні інновації та активну взаємодію з громадськістю. Ця модель забезпечує підготовку управлінців, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів та швидких змін. Нижче розглянемо основні аспекти нідерландської системи та можливості її адаптації для України.

Центральною інституцією в підготовці управлінців є Державна школа управління Нідерландів (Netherlands School of Public Administration, NSOB). Вона зосереджена на розвитку стратегічного мислення, лідерства та міжсекторної співпраці. Її навчальні програми поєднують лекції, дискусії, дослідження кейсів і практичну роботу. Особливу увагу приділяють індивідуальним потребам учасників, забезпечуючи персоналізований підхід до навчання.

Ще одним важливим елементом є програма Trainee in the Public Sector, що орієнтована на молодих фахівців. Вона передбачає ротацію між різними державними органами, що дозволяє учасникам набувати досвіду у різних сферах, таких як фінанси, екологія чи управління персоналом. Практичне навчання підтримується наставниками, які допомагають учасникам адаптуватися до професійного середовища.

Програми підготовки публічних управлінців у Нідерландах інтегрують знання з права, економіки, соціології, міжнародних відносин та інших дисциплін. Викладачами виступають фахівці не лише з академічних установ, але й з державного управління та приватного сектору. Такий підхід сприяє ширшому розумінню управлінських викликів і забезпечує готовність до комплексних рішень.

Сучасні реалії вимагають адаптації до технологічних змін, і Нідерланди активно інтегрують це в процес навчання. Управлінців навчають використовувати інструменти електронного врядування, великі дані, системи автоматизації та забезпечувати кібербезпеку. Цей напрям забезпечує готовність до цифрової трансформації в державному секторі, що має вирішальне значення для підвищення ефективності управління.

Україна може використати нідерландський досвід для модернізації своєї системи підготовки публічних управлінців. Зокрема:

1. Створення навчальної програми з ротацією посад. Подібно до програми Trainee in the Public Sector, Україна може запровадити ротаційні практики, що дадуть молодим спеціалістам можливість здобувати досвід у різних сферах державного управління.

2. Інтеграція міждисциплінарності. Програми мають включати навчання, що поєднує право, економіку, соціологію, технології та інші галузі, залучаючи фахівців з різних секторів.

3. Фокус на технологіях. Інтеграція курсів з електронного врядування, аналізу даних і цифрових інструментів підвищить компетенції управлінців у сфері сучасних технологій.

4. Розвиток комунікаційних навичок. Навчання ефективному діалогу з громадськістю може стати пріоритетом для підвищення прозорості та довіри до державних інституцій.

**Висновок.** Отже, Україна може значно покращити підготовку публічних управлінців, враховуючи досвід Нідерландів. Дослідження зарубіжного досвіду професійної підготовки публічних управлінців показало, що успішні системи державного управління базуються на якісній підготовці кадрів, здатних адаптуватися до викликів сучасного світу, ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати добробут суспільства.

### Список використаної літератури

1. Актуальні питання організації навчання і методики викладання в системі підвищення кваліфікації державних службовців : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 4–5 груд. 1997 р. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 347 с.

2. Гриненко В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах. *Вісн. УАДУ*. 2005. № 3. С. 162–169.

3. Луговий В. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід). *Вісн. УАДУ*. 2004. № 2. С. 5–13.

4. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду). *Підвищення кваліфікації державних службовців* : зб. наук. пр. / кол. авт.; кер. П. С. Назимко. Київ : Вид-во Вісн. УАДУ, 1999. С. 108–138.

5. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. *Вісн. УАДУ*. 2004. № 4. С. 464–470.

6. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 284 с.

7. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у Центральній та Східній Європі. *Вісн. УАДУ*. 2000. № 1. С. 265–271.

8. Слюсаренко О. Про професійний добір і фахове навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи. *Вісн. УАДУ*. 2004. № 2. С. 202–210.

9. Таланова Ж. В. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2004. 20 с.

10. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеського регіонального ін-ту держ. упр. Вип. 1 (13). Одеса : ОРІДУ Вісн. УАДУ, 2003. С. 206–216.

**Києнко-Романюк Євгеній Сергійович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – kyuenkoromanyukye@gmail.com*

## **РОЛЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ ПРИНЦИПІВ У СУЧАСНІЙ КОНЦЕПЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасні умови глобалізації та цифрової трансформації вимагають від публічного управління нових підходів до задоволення потреб громадян. Клієнтоорієнтованість, як один із ключових принципів управління, спрямована на створення сервісів, орієнтованих на потреби користувачів.

Сучасні тенденції у сфері публічного управління та адміністрування відображають потребу орієнтації на громадян як основних «клієнтів» держави. Перехід від торгового ринку до покупця, що відбувся в комерційному секторі, відбувся свого відображення у сфері публічного управління, де ключовим показником ефективності стає задоволеність громадян якістю адміністративних послуг. Постійне зростання вимог до рівня сервісу, прозорості та доступності державних послуг вимагає впровадження клієнтоорієнтованих підходів у публічному управлінні. Інноваційні механізми, що обґрунтовуються на принципах клієнтоорієнтованості, можуть вирішувати завдання оптимізації адміністративних процесів, підвищення довіри громадян до органів влади та зниження рівня бюрократії.

Досвід зарубіжних країн демонструє, що клієнтоорієнтованість у публічному управлінні є ключовим фактором сталого розвитку державних інституцій. Дослідження таких авторів як Х. Барксдейл, Ф. Вебстер,

Дж. Дей та інші [4; 5] підкреслюють цінність інтеграції інноваційних технологій у роботу з клієнтами як у бізнесі, так і в державному секторі. Водночас, у вітчизняній практиці клієнтоорієнтованість більшого залишається декларативною, що працює про недостатній рівень знань і практичних навичок управлінців [2; 6]. Це, у свою чергу, перешкоджає ефективній реалізації державної політики в умовах глобалізаційних викликів.

Науковий інтерес до проблематики клієнтоорієнтованості в управлінських державних структурах далі зростає. У роботах таких вітчизняних дослідників, як О. Дейнека, М. Лавренюк, І. Манн, підкреслюється важливість інтеграції новітніх підходів до управління для підвищення ефективності взаємодії з громадянами. Проте значна частина досліджень залишається сфокусованою на комерційній сфері, що вимагає подальшої адаптації цих підходів до потреб публічного управління [6].

Метою даного викладу є дослідження ролі клієнтоорієнтованих принципів у сучасній концепції публічного управління, зокрема в контексті забезпечення сталого розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Клієнтоорієнтованість визначається як здатність організації адаптувати свою діяльність відповідно до потреб та очікувань своїх клієнтів. У публічному управлінні клієнтами виступають громадяни, підприємства та громадські організації. Основними засадами клієнтоорієнтованого підходу є: визначення та аналіз потреб клієнтів, створення зручних каналів комунікації та забезпечення прозорості та підзвітності. Визначення та аналіз потреб клієнтів передбачає застосування різних методів збору інформації, таких як опитування, фокус-групи, анкетування та аналіз звернень громадян. Збір і систематизація цих даних дозволяють створювати профілі клієнтів, які допомагають краще розуміти їхні потреби та очікування. Аналіз потреб також включає моніторинг змін у соціально-економічних умовах, які можуть впливати на пріоритети клієнтів. Створення зручних каналів комунікації. Ефективна комунікація є основою клієнтоорієнтованого підходу. Для цього впроваджуються сучасні технології, такі як електронні платформи, мобільні додатки та гарячі лінії [1]. Наприклад, створення єдиних порталів адміністративних послуг дозволяє громадянам швидко та зручно отримувати необхідну інформацію та послуги. Також важливо забезпечити доступність комунікацій для всіх груп населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Прозорість передбачає відкритий доступ до інформації про діяльність органів публічного управління, включаючи бюджети, плани та звіти про виконану роботу. Підзвітність реалізується через механізми громадського контролю, такі як громадські ради, публічні консультації та незалежний

аудит. Це не лише підвищує рівень довіри до влади, але й сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень.

Клієнтоорієнтованість має вплив на ефективність публічного управління. Зокрема сприяє по-перше, зменшенню адміністративного навантаження. Завдяки автоматизації та цифровізації процесів державного управління скорочується час на обробку запитів громадян та спрощується взаємодія між державою і суспільством; по-друге, підвищенню якості надання послуг. Використання клієнтоорієнтованого підходу забезпечує створення послуг, які відповідають реальним потребам користувачів. Це сприяє більшій задоволеності громадян та підвищенню їхньої лояльності до державних установ; по-третє, формуванню довіри до органів влади. Прозорість і підзвітність підвищують рівень довіри громадян, що є важливим фактором для сталого розвитку суспільства. Наприклад, впровадження електронних сервісів у державному управлінні дозволило значно скоротити час отримання послуг та підвищити задоволеність громадян. У результаті громадяни мають змогу швидше отримувати адміністративні послуги, а держава економить ресурси на обслуговуванні клієнтів. Окрім цього, такі сервіси сприяють уникненню корупції, оскільки зменшується кількість безпосередніх контактів між громадянами та державними службовцями.

Серед низки основних викликів впровадження клієнтоорієнтованого підходу виділимо опір змінам з боку персоналу, відсутність належного фінансування та низький рівень цифрової грамотності серед населення. Багато працівників державного сектору сприймають зміни як загрозу своїй стабільності чи професійній ролі. Впровадження нових підходів потребує значних зусиль для навчання та адаптації персоналу, що часто викликає супротив або небажання змінювати звичні методи роботи. Реалізація клієнтоорієнтованих рішень, зокрема цифровізація послуг, потребує значних інвестицій у технології, інфраструктуру та навчання кадрів. Обмеженість бюджетів часто стає перешкодою для впровадження нововведень. Хоча електронні сервіси полегшують доступ до послуг, їхнє використання може бути складним для людей з низьким рівнем цифрової грамотності. Це особливо актуально для старших вікових груп та мешканців сільських регіонів. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати освітні програми та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення цифрової компетентності населення.

Для подолання цих перешкод необхідно розробляти комплексні стратегії змін, які включають навчання персоналу, модернізацію інфраструктури та інформаційно-просвітницькі кампанії [3]. Крім того, важливо впроваджувати сучасні цифрові технології, які полегшують доступ до

послуг. Перспективи впровадження клієнтоорієнтованих принципів у публічному управлінні включають розширення мережі електронних сервісів, активне залучення громадян до розробки та оцінки політик та використання інструментів Big Data для аналізу потреб громадян.

Активний розвиток електронного врядування дозволяє створювати платформи для інтеграції державних послуг. Розширення спектра електронних послуг сприяє зручності для користувачів, знижує витрати часу та ресурсів, а також мінімізує корупційні ризики. Наприклад, розвиток порталів «Дія» дозволяє надавати більшість послуг онлайн. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень забезпечує врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Інструменти участі, такі як громадські консультації, електронні опитування та платформи для подання ініціатив, дозволяють громадянам бути активними учасниками управлінського процесу. Це підвищує довіру до влади та сприяє легітимності прийнятих рішень. Аналітичні інструменти, засновані на великих даних, дозволяють виявляти тренди, прогнозувати потреби населення та забезпечувати точкове реагування на проблеми

**Висновки.** Клієнтоорієнтованість є важливим інструментом модернізації публічного управління, що сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, формуванню довіри громадян та забезпеченню сталого розвитку. Для успішного впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно зосередитись на підготовці кадрів, вдосконаленні технологій та залученні громадян до процесів управління. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів та формуванню партнерських відносин між владою та громадськістю. Впровадження зазначених принципів дозволить забезпечити кращу якість життя громадян та підвищити конкурентоспроможність державних інституцій.

### Список використаної літератури

1. Аналітичні звіти щодо впровадження електронного урядування в Україні. 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi>
2. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 75–79.
3. Закон України «Про адміністративні послуги». 2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5203-17?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5203-17?utm_source=chatgpt.com#Text)
4. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Routledge, 2010.

5. Denhardt J., Denhardt R. The New Public Service: Serving, Not Steering. M. E. Sharpe. 2015.

6. Fesenko T. Fesenko G. E-Readiness valuation modeling for the monitoring programs E-Government at the national level (for the example of Ukraine). *Eastern European Journal of Interiorize Technologies*. 2016. № 3/3 (81). P. 28–35. doi: 10.15587/17294061.2016.71606.

**Кириленко Максим Миколайович,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – Mkirilenkovin@gmail.com*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗИТИВНИМ ІМІДЖЕМ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану питання формування та підтримки позитивного іміджу держави набуває особливої актуальності та стратегічної важливості. Ефективне публічне управління іміджем країни стає критичним фактором для забезпечення міжнародної підтримки та внутрішньої стабільності.

У сучасних умовах російської агресії проти України питання формування позитивного міжнародного іміджу держави стає надзвичайно актуальним. Позитивний імідж країни безпосередньо впливає на рівень міжнародної підтримки, залучення гуманітарної допомоги, військової та економічної підтримки від партнерів.

Здійснивши аналіз праць вітчизняних науковців [1–7], на нашу думку, позитивний імідж держави в умовах війни формується через кілька ключових аспектів. По-перше, це професійна комунікаційна політика, яка передбачає оперативне та достовірне інформування як внутрішньої, так і міжнародної аудиторії про поточну ситуацію. Важливим елементом є прозорість у висвітленні подій та протидія дезінформації.

Другим важливим аспектом є демонстрація стійкості державних інституцій та їхньої здатності ефективно функціонувати в кризових умовах. Це включає забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури, підтримку економічної стабільності та захист прав громадян.



Особливу роль відіграє дипломатична діяльність. Активна міжнародна комунікація, участь у міжнародних форумах та конференціях, розвиток партнерських відносин з іншими країнами сприяють зміцненню позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

В умовах воєнного стану важливим є також висвітлення героїзму та єдності народу, демонстрація національної стійкості та незламності. Це формує повагу міжнародної спільноти та зміцнює внутрішню консолідацію суспільства.

Ефективне управління іміджем держави потребує координації зусиль різних органів влади, громадянського суспільства та медіа. Важливо забезпечити системний підхід до формування іміджевої політики та її послідовну реалізацію.

Окрему увагу слід приділити роботі з соціальними мережами та новими медіа, які стали важливими каналами комунікації та формування громадської думки. Професійна присутність держави в цифровому просторі є необхідною умовою успішного управління іміджем.

**Висновки.** Отже, публічне управління позитивним іміджем держави в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який поєднує інформаційну політику, дипломатію, внутрішню комунікацію та роботу з різними цільовими аудиторіями. Успішна реалізація цих завдань сприяє посиленню міжнародної підтримки та внутрішньої єдності суспільства, що є критично важливим для держави в умовах війни.

На сьогодні ситуація у якій опинилася Україна, реальна небезпека та загроза територіальній цілісності держави, що пов'язані із повномасштабним військовим вторгненням РФ, обраний пріоритетний напрям нашої країною стосовно набуття повноправного членства в ЄС та НАТО, як й інші цілі забезпечення національного розвитку й розширення міжнародної співпраці, формують радикального спрямування виклики, що потребують нових організаційних підходів та подальшої модернізації дипломатичної служби й державного управління нею [7, с. 172].

Подальший розвиток системи управління державним іміджем має враховувати динамічні зміни у глобальному інформаційному просторі та адаптуватися до нових викликів сучасності. Це дозволить забезпечити стійкість позитивного іміджу держави та його ефективне використання для досягнення стратегічних національних інтересів.

### Список використаної літератури

1. Даник Ю. Г., Андрейчук В. С. Основні питання ефективного управління інформаційними, інформаційно-психологічними та кібердіями під час організації та здійснення національного спротиву. *Публічне управління та адміністрування*

в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 року ; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін. ; уклад. Т. О. Мельник. Т. 1 Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 24–27.

2. Коваль З. В. Інформаційно-сміслова війна проти України: управлінський аспект. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 року ; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін. ; уклад. Т. О. Мельник. Т. 1 Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 33–35.

3. Голованова Н. В. Інформаційна політика України у воєнний та поствоєнний період. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 року ; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін. ; уклад. Т. О. Мельник. Т. 1 Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 65–68

4. Міненко Є. С. Основні засади формування та реалізації державної політики інформаційної безпеки в умовах вітчизняної війни. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 року ; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 1 Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 38–40.

5. Олена Чернишевич Державне будівництво у перші роки відновлення незалежності України (на прикладі економічної політики). *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 286–288.

6. Олександр Коваленко Регулятивна політика країн ЄС у сфері комунікацій: аспекти, тенденції та інструменти. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 року) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 111–114.

7. Тетяна Михайлова Окремі аспекти розвитку дипломатичної служби України в період незалежності. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 20 лют. 2024 року) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С. 168–172.

**Коробчинська Наталія Валеріївна,**

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,  
заступник директора департаменту,  
начальник відділу стратегічного планування та розвитку охорони здоров'я  
департаменту охорони здоров'я Вінницької міської ради  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – natakorob1980@gmail.com*

## **СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні умови діяльності системи охорони здоров'я змінили підхід до управління у охороні здоров'я як на державному рівні, так і на рівні територіальних громад [1–3].

Розвиток цифрових технологій у медицині розширив можливості публічного управління у сфері охорони здоров'я. Суттєві зміни відбулись після впровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка складається з центрального та периферійного компонентів бази даних, що забезпечує реєстрацію та обробку електронних медичних записів – первинних облікових медичних даних [4; 5].

Як результат впровадження електронної системи охорони здоров'я – забезпечена можливість використання великих даних (Big Data) в системі управління у сфері охорони здоров'я. Збір та аналіз великих обсягів даних для моніторингу стану здоров'я населення, сприяє прогнозуванню захворюваності та ефективному розподілу ресурсів.

Наразі цифрові технології забезпечують управлінців даними, які є підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Водночас ефективність управління залежить від якості даних.

Важливість цифрових технологій у пов'язана з тим, що цифрові дані дають можливість фіксувати, оперативно обробляти, зберігати більші обсяги інформації, отже забезпечувати управлінців якісними даними, об'єктивною інформацією. Накопичені цифрові дані дають можливість проводити ретроспективний та перспективний аналіз, забезпечувати прогнозування.

Відповідно до системи управління якості (зокрема ISO 9001) застосовується процесний метод управління, який відповідає сучасним вимогам та застосовується як при правлінні бізнес-процесами, так і в державному

та комунальному секторі, в тому числі в управлінні у сфері охорони здоров'я. Етапами застосування процесного методу управління є важливі процеси, які пов'язані з інформацією (ідентифікація процесів, аналіз процесів, моніторинг виконання процесів, оцінка ефективності). Застосування даного методу управління передбачає обробку зокрема облікових даних та вимірювання показників KPI's, (один з принципів процесної моделі – «якщо не можемо виміряти процеси, не зможемо покращити результати»). Цифрові технології забезпечують реєстрацію та обробку облікових даних в цифровому форматі (цифрових записів), що сприяє забезпеченню ефективності процесного методу управління.

Актуальною є цифровізація управлінських процесів у сфері охорони здоров'я за допомогою цифрових платформ, що забезпечує автоматизацію бюрократичних процесів та підвищує ефективність управління й прозорість системи охорони здоров'я. Цифрові інновації застосовуються у забезпеченні управління фінансовими процесами в охорони здоров'я (впроваджені електронні механізми фінансування, страхування та бюджетного контролю).

Нові тренди в публічному управлінні – використання управлінцями дашбордів. Дашборди – візуалізований формат даних, які формуються з первинних облікових даних та звітів в цифровому форматі. Дашборди забезпечують управлінців зручним форматом даних, які сприяють формуванню об'єктивних аналітичних даних, прогнозуванню, вчасному реагуванню.

Сучасним трендом є впровадження штучного інтелекту (AI) та використання алгоритмів AI для оптимізації логістики в управлінні медичними закладами.

Наразі набула поширеності діджиталізація комунікацій в процесі управління, зокрема шляхом використання онлайн-платформ для ефективної комунікації між органами управління та медичними закладами. Варто зауважити, що цифрові технології забезпечили можливість оперативної організації та проведення онлайн-нарад, що сприяє забезпеченню оперативності управлінських процесів.

Водночас, широке застосування цифрових технологій та баз даних обумовлює потребу у захисті цифрових даних від несанкціонованого доступу та кіберзагроз.

**Висновок.** Отже, впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я забезпечило нові можливості організації та застосування управлінських процесів та визначило сучасні тренди публічного управління. На сьогодні широке застосування цифрових технологій сприяють організації управлінських процесів та підвищують прозорість, оперативність, керованість та ефективність діяльності у сфері охорони здоров'я.

### Список використаної літератури

1. Закон України № 2801-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 15.12.2024).
2. Закон України № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 15.12.2024).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання розвитку електронної охорони здоров'я» від 25 квітня 2018 року № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій» від 25 квітня 2018 року № 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я» від 28 грудня 2020 року № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.12.2024).

**Марусик Юлія Олександрівна,**

*студентка 3 курсу освітнього рівня бакалавр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
м. Хмельницький, Україна  
e-mail – [yliana.marusik2018@gmail.com](mailto:yliana.marusik2018@gmail.com)*

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Чи замислювалися ви коли-небудь, як штучний інтелект може змінити на краще наші державні послуги? Адже, кожен із присутніх тут, хоча б раз, використовував штучний інтелект в своїх особистих цілях. Наприклад, ми всі користувалися голосовими помічниками на смартфонах, або ж шукали відповіді, на питання, які нас цікавлять. Але як б змінилося наше життя, якби такі технології впроваджувалися у роботу державних установ?

Сьогодні ми поговоримо про те, як новітні технології допомагають оптимізувати роботу державного сектору, підвищуючи ефективність, швидкість і якість надання послуг громадянам. Адже штучний інтелект

не лише зменшує витрати, але й робить державні послуги більш прозорими та доступними.

Штучний інтелект вже трансформує багато аспектів нашого життя – від мобільних додатків, які підказують оптимальні маршрути, до розумних будинків, що автоматично регулюють температуру. Але як ці технології можуть бути застосовані на державному рівні для підвищення ефективності і зручності взаємодії громадян із державними послугами?

Штучний інтелект (ШІ) – це система, яка виконує завдання, що раніше потребували людського інтелекту: аналіз даних, розпізнавання мовлення, навчання тощо. Його здатність обробляти величезні обсяги інформації та адаптуватися до нових обставин робить його незамінним інструментом у сучасному світі [1].

Тема використання штучного інтелекту в оптимізації державних послуг є надзвичайно актуальною, оскільки технологічні інновації швидко змінюють спосіб функціонування урядових структур. ШІ дозволяє підвищити ефективність, знизити бюрократію та покращити якість надання послуг громадянам. У контексті зростаючих вимог до прозорості та оперативності державних послуг, впровадження ШІ стає ключовим чинником, що сприяє більшій зручності та доступності для громадян.

Використання ШІ в державному секторі почалося з автоматизації простих адміністративних завдань, таких як обробка документів і надання консультацій. Перші проекти з впровадження ШІ орієнтувалися на підвищення ефективності бюрократичних процесів, наприклад, у податкових і соціальних службах. З розвитком технологій, уряди почали використовувати ШІ для більш складних завдань, таких як аналітика великих даних для виявлення шахрайства, управління міськими ресурсами, прогнозування соціальних і економічних тенденцій. Сьогодні ШІ активно застосовується у системах безпеки, охороні здоров'я, освіті та транспорті, забезпечуючи більш прозоре та ефективне управління державними ресурсами [2].

В Україні штучний інтелект вже активно використовується для оптимізації державних послуг. Наприклад, ШІ допомагає автоматизувати процеси в державних установах, що зменшує час очікування та підвищує ефективність роботи. Також він використовується для обробки податкових декларацій та вирахування податків, що забезпечує точність та прозорість фінансових операцій. У сфері охорони здоров'я ШІ управляє медичними даними, прогнозує хвороби, оптимізує лікувальні процеси та допомагає у винайденні вакцин від хвороб. В освітній сфері ШІ використовується для персоналізованого навчання, аналізу даних

про успішність учнів та розробки індивідуальних навчальних планів. Ці заходи покращують якість державних послуг та роблять їх більш доступними для населення [3].

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у державні послуги несе за собою низку ризиків та викликів. Одним з основних ризиків є загроза для безпеки даних. Велика кількість даних, які обробляються за допомогою ШІ, можуть бути ціллю для кібератак, витоків інформації та зловживань. Забезпечення захисту цих даних є надзвичайно важливим для запобігання несанкціонованому доступу та захисту особистих даних громадян.

Етичні питання також займають центральне місце в обговореннях щодо впровадження ШІ. Наприклад, алгоритми можуть бути упередженими або дискримінаційними, якщо вони навчені на нерепрезентативних або упереджених даних. Це може призвести до несправедливого ставлення до певних груп людей. Прозорість алгоритмів є ще одним важливим етичним аспектом. Громадяни повинні розуміти, як і на підставі яких даних приймаються рішення, що впливають на їхнє життя.

Впровадження нових технологій у існуючі системи також становить виклик. Інтеграція ШІ вимагає значних ресурсів, як фінансових, так і людських. Крім того, необхідно забезпечити відповідне навчання персоналу для роботи з новими системами. Старі системи можуть бути несумісними з новими технологіями, що потребує модернізації та оновлення інфраструктури.

Забезпечення ефективного впровадження ШІ вимагає комплексного підходу, включаючи підвищення безпеки даних, розробку етичних принципів та підготовку до інтеграції нових технологій у існуючі системи. Це дозволить максимально використати потенціал ШІ для поліпшення державних послуг, мінімізуючи при цьому пов'язані ризики.

Впровадження штучного інтелекту в державні послуги відкриває не лише безмежні можливості для покращення життя громадян, а і ризики. Пропоную розглянути декілька інноваційних підходів, які можуть зробити ці процеси ще ефективнішими. Перш за все, це створення інтерактивних платформ на основі ШІ, де кожен громадянин зможе отримати персоналізовану допомогу в режимі реального часу. Такі платформи не тільки відповідатимуть на запити, але й проактивно пропонуватимуть рішення та нагадуватимуть про важливі події, як-от сплата податків чи можливість отримання соціальної допомоги.

Інший напрямок – впровадження «розумних» урядових додатків, які інтегруються з персональними асистентами. Ці додатки можуть аналізувати щоденні маршрути користувачів і пропонувати найкращі шляхи,

щоб уникнути заторів, а також інформувати про найближчі громадські заходи та державні ініціативи. Розвиток «розумних міст» з використанням ШІ для управління інфраструктурою також є перспективним напрямком. Система, що автоматично регулює освітлення вулиць чи оптимізує використання енергії, сприятиме економії ресурсів і покращенню якості життя [4].

**Висновок.** Отже, штучний інтелект має потенціал докорінно змінити державні послуги, зробивши їх більш ефективними, зручними та прозорими. Але важливо враховувати ризики та підходити до впровадження обережно і відповідально. Лише так ми зможемо створити цифрове майбутнє, яке працюватиме на благо всіх громадян.

### Список використаної літератури

1. Використання штучного інтелекту у сфері відкритих даних [Електронний ресурс]. URL: <https://diia.data.gov.ua/info-center/aiod>.
2. Регулювання штучного інтелекту в Україні: Мінцифри презентує Білу книгу [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuvannia-shtuchnoho-intelektu-v-ukraini-mintsyfy-prezentuie-bilu-knyhu>.
3. Штучний інтелект у державному секторі: які зміни він може принести? [Електронний ресурс]. URL: <https://ac.ucu.edu.ua/news/shtuchnyj-intelekt-u-derzhavnomu-sektori-yaki-zminy-vin-mozhe-prynesty>.
4. Голова НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ШІ для оптимізації управлінських процесів [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-publichna-sluzhba-potrebuie-zastosuvannia-alhorytmiv-shi-dlia-optymizatsii-upravlinskykh-protsesiv-ta-zabezpechennia-novoi-iakosti-posluh-dlia-hromadian>.



**Никитюк Богдан Михайлович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – b.nykytiuk@gmail.com*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Підвищення кваліфікації через постійне навчання дозволяє публічним службовцям адаптуватися до нових викликів та впроваджувати передові практики в свою діяльність. Вони отримують можливість розширювати свої знання в конкретних галузях, опановувати сучасні стратегії управління, оволодівати новими методами аналізу даних та стати експертами у відповідних областях.

Безперервна освіта, зокрема післядипломна, надзвичайно важлива для розвитку професійних компетентностей публічних службовців у сучасному світі. Розвиток технологій, зміни в політичному та економічному ландшафті, а також соціальні трансформації вимагають від цієї категорії спеціалістів постійного оновлення своїх знань та навичок.

В українському законодавстві післядипломна освіта визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду. Післядипломна освіта включає:

- спеціалізацію – профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати окремі завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;
- перепідготовку – професійне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками, які здобули первинну професійну підготовку;
- підвищення кваліфікації – підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов’язків певної професійної діяльності або галузі знань [1].

Розвиток професійного потенціалу інституту державної служби в значній мірі залежить від ефективного підбору кваліфікованих кадрів, постійного підвищення рівня їх професійної компетентності та підвищення їх кваліфікації [2, с. 56–57], у тому числі шляхом участі у програмах післядипломної освіти. Метою управління розвитком кадрового потенціалу українського суспільства загалом, а також публічної служби зокрема, є формування кадрів, які мають конкурентоспроможність на сучасному ринку праці, володіють необхідними професійними навичками та вміннями.

Одним із пріоритетних напрямків професійного розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади є реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що є складовою системи освіти в Україні. Організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання передбачає проведення системи організаційних та методичних заходів, спрямованих на здобуття ними нових або вдосконалення раніше отриманих компетентностей у рамках професійної діяльності [3].

З метою організації підвищення кваліфікації та постійного розвитку публічних службовців України, Національним агентством України з питань державної служби було затверджено Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Даним нормативно-правовим актом визначається, що «організація підвищення кваліфікації учасників професійного навчання за державним замовленням НАДС здійснюється в закладах вищої та післядипломної освіти, наукових установах, які провадять освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, з якими укладено державний контракт. Підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на умовах регіонального замовлення здійснюється в регіональних центрах підвищення кваліфікації [4].

Підвищення кваліфікації учасників професійного навчання проводиться з дотриманням вимог, визначених:

– Положенням про регіональний центр підвищення кваліфікації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681;

– Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р;

– Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106.

Що стосується строків навчання у рамках підвищення кваліфікації, то відзначимо, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання програми поділяються на: загальні професійні (сертифікатні); спеціальні професійні (сертифікатні); загальні короткострокові; спеціальні короткострокові [5].

Формування та розвиток комунікативної компетентності у публічних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування можливо досягти за допомогою спеціально розроблених методик під час навчання за модулем «Формування комунікативної компетентності публічного службовця».

Вбачається, що організація тренінгів з розвитку комунікативної компетентності публічних службовців та представників місцевого самоврядування сприятиме підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності [6, с. 1]. Подальше впровадження тренінгів передбачає встановлення основних принципів ефективного спілкування з громадянами, а також надання конкретних прикладів їх застосування у сфері державного управління, в повсякденній професійній практиці.

Для розвитку комунікативної компетентності публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доцільно впроваджувати лекційні та практичні заняття з формування комунікативної компетентності, з розвитку навичок та вмінь подолання комунікативних бар'єрів та набуття відповідних практичних умінь, таких як ведення переговорів, проведення презентацій, ведення публічних виступів, комунікація у цифровій сфері тощо [2, с. 62–67].

Модуль програми підвищення кваліфікації «Формування комунікативної компетентності публічного службовця» може включати такі розділи:

1. Вступ до комунікативної компетентності у публічній службі:
  - Визначення комунікативної компетентності.
  - Роль комунікації для публічного службовця.

– Основні аспекти ефективного спілкування у роботі з громадськістю.

2. Основні принципи комунікативної компетентності:

- Відкритість та прозорість.
- Емпатія та повага.
- Адаптивність та гнучкість.
- Толерантність та інклюзивність.

3. Техніки ефективного спілкування:

- Висловлювання ідей та думок чітко та лаконічно.
- Послідовність та структурованість мовлення.
- Використання невербальних засобів спілкування.
- Активне слухання та уміння ставити запитання.
- Спілкування у цифровому (віртуальному) просторі.

4. Спілкування в різних ситуаціях:

- Спілкування з колегами та керівництвом.
- Взаємодія з представниками ЗМІ.
- Робота зі складними або конфліктними ситуаціями.

5. Практичні вправи та симуляції:

- Рольові ігри для вдосконалення комунікативних навичок.
- Виконання завдань у команді для підвищення спільної

ефективності.

6. Оцінка та підтримка розвитку:

- Методи оцінки комунікативної компетентності.
- Планування особистого розвитку.
- Засоби підтримки вдосконалення спілкування на робочому місці.

Кожен розділ може включати теоретичні матеріали, практичні завдання, вправи, дискусії та взаємодію з тренером або наставником для максимальної ефективності навчання.

Дана модель може бути ефективною для формування комунікативної компетентності у публічних службовців, допомагаючи їм впевнено та ефективно взаємодіяти з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами.

**Висновок.** Отже, формування та розвиток комунікативної компетентності у публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можливе завдяки спеціально розробленим методикам, які інтегруються в навчальні програми, зокрема у модуль «Формування комунікативної компетентності публічного службовця». Даний підхід дозволить ефективно підготувати кадри, здатні правильно спілкуватися з громадськістю та виконувати свої службові обов'язки на високому професійному рівні.

### Список використаної літератури

1. Про освіту. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 09.12.2024).
2. OECD Report on Public Communication. OECD. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-report-on-public-communication\\_b74311bc/22f8031c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/oecd-report-on-public-communication_b74311bc/22f8031c-en.pdf) (дата звернення: 09.12.2024).
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://par.in.ua/contents/onovalennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 28.05.2024).
4. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення: 09.12.2024).
5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text> (дата звернення: 09.12.2024).
6. The Effect of Communication Skills of Civil Servant in Public Service on Community Satisfaction / A. M. Rivai та ін. SHS Web of Conferences. 2022. Т. 149. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214903029> (дата звернення: 09.12.2024).

**Паламарчук Анастасія Олександрівна,**

*студентка спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Магістр»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – nastia.palamarchuk.1998@gmail.com*

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Управління системним розвитком закладів охорони здоров'я є ключовою складовою сучасної медичної галузі. У статті ми зосередимося на важливих аспектах цього процесу, таких як інновації, інтеграція ресурсів, підвищення якості послуг та оптимізація управлінських рішень.

У найбільш узагальненому розумінні поняття управління розглядають крізь призму цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт або керуючої підсистеми на керовану через взаємозв'язані дії, які задають напрям руху та розвитку [1]. Відтак, В. Грабовський та П. Клименко [2] управління трактують як множину процесів, які створюють умови для підтримки стану функціонування керованого об'єкта в певному наперед визначеному вигляді через реалізацію планомірних управлінських дій.

Значну увагу слід приділити впровадженню інноваційних технологій. До них належать системи електронного здоров'я, які забезпечують оперативний доступ до медичної інформації, автоматизують адміністративні процеси і покращують якість медичних послуг. Це дозволяє швидко адаптувати заклади охорони здоров'я до нових потреб пацієнтів та суспільства.

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу ефективне управління закладами охорони здоров'я стає важливим завданням, що вимагає системного підходу. Управління системним розвитком охорони здоров'я охоплює інтеграцію медичних послуг, ресурсів, технологій та людського капіталу з метою забезпечення високої якості надання медичної допомоги.

У літературі наголошується на необхідності впровадження інноваційних технологій, оптимізації фінансових ресурсів та підвищення кваліфікації медичного персоналу. Зокрема, дослідження показують, що системний підхід дозволяє не тільки задовольнити потреби пацієнтів, а й зменшити витрати на медичне обслуговування.

Так, А. Шевченко [3] у найпростішому вигляді оцінює стан розвитку закладів охорони здоров'я крізь призму обсягу наданих послуг, а потенціал до збільшення виробничих потужностей у закладах сфери охорони здоров'я ототожнює із зростанням чисельності обслуговуваного населення.

На нашу думку, правильність такого методичного підходу дискусійна, так як, по-перше, суперечить ключовим принципам ринкової економіки та не враховує зміну значень індикаторів ефективності, якості медичних послуг, а також фінансово-економічного стану закладу охорони здоров'я.

По-друге, попит на послуги закладів охорони здоров'я визначається не так кількістю населення, як особливостями його вікової структури, частки осіб у старших вікових групах, рівнем здоров'я, способом життя населення тощо.

Деякі спроби аналізування фінансових аспектів розвитку закладів охорони здоров'я здійснено у праці Г. Рожкова [4]. Так, автор пропонує оцінювати фінансову успішність бізнес-процесів у медичних закладах

через порівняння у динаміці абсолютних значень показників доходів та прибутку, собівартості медичних послуг, стану і структури активів та пасивів балансу, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Проте, такий підхід до аналізу вважаємо спрощеним і не надто практичним, адже нарощення характеристик прибутковості закладів охорони здоров'я без інвестицій у інноваційно-технологічну модернізацію може свідчити не так про системний розвиток підприємства, як про екстенсивне використання наявних ресурсів.

Поряд з тим, К. Черненко, Г. Семененко, О. Луконін [5], зосереджуючи увагу на оцінюванні фінансових аспектів забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я, більш предметно обґрунтовують методичні основи моніторингу фінансового стану медичного закладу та пропонують його здійснювати за класичною схемою, яка включає аналізування фінансового стану, оцінювання ліквідності та діагностику ділової активності на основі даних фінансової звітності.

Як наслідок, науковці детермінують стан фінансового розвитку медичного закладу через розрахунок та аналіз коефіцієнтів загальної, швидкої та поточної ліквідності, автономії, фінансового ризику, довгострокового залучення коштів, фінансової незалежності капіталізованих джерел, а також коефіцієнтів рентабельності активів, діяльності, продукції та власного капіталу.

Також важливим аспектом управління є розвиток інформаційних технологій, які забезпечують доступ до медичних даних та полегшують процес прийняття рішень. Інтеграція системи електронного здоров'я сприяє покращенню комунікації між медичними закладами та пацієнтами, що, своєю чергою, підвищує ефективність лікування.

Ще один важливий аспект – оптимізація фінансових ресурсів. У рамках системного підходу до управління закладами охорони здоров'я передбачено раціональне та прозоре використання бюджетів, мінімізацію витрат та створення механізмів для залучення додаткових джерел фінансування. Це сприяє не лише підвищенню економічної стійкості, але й покращенню доступності медичних послуг.

Підвищення кваліфікації медичного персоналу є невід'ємною частиною системного розвитку. Запровадження програм постійного навчання, тренінгів із використання сучасного обладнання та практик міжнародного рівня підвищує рівень кваліфікації спеціалістів та забезпечує якісніше надання послуг пацієнтам.

**Висновок.** Таким чином, управління системним розвитком закладами охорони здоров'я має базуватись на комплексному підході, який включає використання сучасних технологій, підвищення якості послуг

та оптимізацію ресурсів. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи медичних установ і забезпечить населення якісною медичною допомогою.

### **Список використаної літератури**

1. Дмитрук О. В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 182–186.
2. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 3. С. 136–142.
3. Шевченко А. В. Взаємозалежність параметрів розвитку підприємств сфери медичних послуг в Україні. *Економічний аналіз*. 2016. Том 25. № 2. С. 146–153.
4. Рожков Г. С. Аналіз фінансової діяльності медичних організацій України. *Економіка та держава*. 2010. № 4. С. 100–101.
5. Черненко К. П., Семененко Г. М., Луконін О. В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf) (дата звернення 06.12.2024).

### **Піддубняк Олександр Вікторович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – volski1945@ukr.net*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Ефективний місцевий розвиток залежить від використання ресурсного потенціалу територіальній громаді, який можна визначити як сукупність наявних ресурсів громади, необхідних для її сталого соціально-економічного розвитку. Ресурсний потенціал є базою для реалізації стратегічних цілей громади, виконання поточних завдань та адаптації до змін зовнішнього середовища. Оскільки ресурсний потенціал територіальної громади є динамічною категорією, яка змінюється залежно від



ефективності його використання, управління та поповнення, то оптимальне управління ним передбачає раціональне використання ресурсів, залучення нових джерел, їхнє збереження та розвиток, що дозволяє громаді досягати економічного зростання, соціального добробуту та екологічної стабільності.

Ресурсний потенціал охоплює широкий спектр складових, які у поєднанні створюють основу для реалізації стратегічних цілей сталого соціально-економічного розвитку громади. Ресурсний потенціал включає людські ресурси, які є основою життєдіяльності громади та визначають її спроможність до саморозвитку. Знання, досвід, навички, активність мешканців є важливими чинниками, що впливають на успіх громади. Природні ресурси, такі як земля, вода, корисні копалини та рекреаційні зони, забезпечують матеріальну основу для економічного зростання, при цьому ефективне використання та збереження їх є ключовими для сталого соціально-економічного розвитку [1].

Фінансовий аспект ресурсного потенціалу відіграє важливу роль у забезпеченні життєдіяльності громади. Надходження до місцевого бюджету, інвестиції, гранти та інші фінансові джерела дають можливість реалізовувати інфраструктурні проекти, забезпечувати соціальні потреби та підтримувати розвиток громади. Інфраструктура громади, включаючи житловий фонд, транспортну та комунальну мережі, заклади освіти, охорони здоров'я і культури, формує матеріально-технічну базу, яка сприяє створенню комфортних умов для життя та роботи. Важливим елементом є соціальний капітал, який характеризується рівнем довіри, співпраці та взаємодії між мешканцями, владою, бізнесом і громадськими організаціями. Він створює умови для ефективного використання інших ресурсів і сприяє розвитку громади.

Інноваційний потенціал відображає здатність громади до впровадження новітніх технологій, модернізації існуючих процесів та адаптації до сучасних викликів. Інституційні ресурси, такі як ефективне управління, спроможність органів місцевого самоврядування до стратегічного планування, партнерство та взаємодія з іншими суб'єктами, забезпечують управлінську основу для реалізації цілей громади. Усі ці складові взаємопов'язані та впливають одна на одну, формуючи єдиний комплекс можливостей громади.

Ефективне використання ресурсного потенціалу можна оцінити на основі існуючих методик. Згідно з неокласичною економічною теорією, ресурс вважається використаним ефективно, якщо він потрапляє до користувача, який цінує його найбільше, причому ця цінність визначається здатністю користувача оплатити ресурс. У цьому підході акцент

зміщується з порівняння витрат і результатів на корисність, яку отримує споживач від використання ресурсу. Іншими словами, це питання того, наскільки органи місцевого самоврядування змогли оптимально залучити наявні ресурси для досягнення завдань місцевого розвитку та підвищення рівня й якості життя населення громади.

Оцінити ресурсний потенціал можливо на основі чотирьох етапів економічно-статистичним методом: на першому етапі аналізується розподіл показників соціально-економічного розвитку громади за видами ресурсів, використання яких вони характеризують; на другому етапі здійснюється оцінка ефективності змін показників за часом; на третьому етапі оцінюється ефективність розвитку місцевого самоврядування через ефективність використання ресурсного потенціалу, яка передбачає розрахунок коефіцієнта ефективності використання ресурсного потенціалу по кожній групі ресурсів; четвертий етап оцінки полягає у розрахунку коефіцієнта ефективності розвитку місцевого самоврядування з урахуванням коефіцієнтів ефективності використання ресурсного потенціалу по групах [2].

**Висновок.** Отже, оцінка ресурсного потенціалу є важливим процесом, який дозволяє зрозуміти можливості та обмеження розвитку територіальної громади. Існує багато методів, які використовуються для оцінки ресурсного потенціалу. Економічно-статистичні методи орієнтовані на аналіз кількісних показників, таких як доходи, витрати, рівень зайнятості населення, податкові надходження та інші фінансові й економічні характеристики громади, що допомагає формувати ефективну стратегію соціально-економічного розвитку громади.

### Список використаної літератури

1. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади. *European journal of economics and management*. Volume 5. Issue 1. 2019. С. 242–256.
2. Монастирський Г. Л. До питання дослідження територіальної спільноти базового рівня як економічної системи. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Випуск 13. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 78–85.

**Позичанюк Кузьма Ігорович,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – kuzma.pozychaniuk@gmail.com*

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОСВІТИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЗАСАД СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасний світ стоїть перед безпрецедентними викликами, пов'язаними зі зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та зростанням соціальної нерівності. Для подолання цих проблем та забезпечення гідного майбутнього для наступних поколінь необхідне впровадження принципів сталого розвитку в усі сфери суспільного життя, включаючи освіту.

Держава відіграє ключову роль у цьому процесі, здійснюючи регулювання освітньої діяльності з метою формування компетентностей, цінностей та світогляду, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Відповідно до нормативних документів, сталий розвиток суспільства слід розуміти як безперервний навчальний процес, включаючи розширення знань, формування спеціальних навиків, життєвих позицій і цінностей щодо здорового способу життя в гармонії з природою. Це потребує зміщення акцентів від методів, орієнтованих лише на передачу інформації, до ширшого впровадження активних методів навчання, багатостороннього й міждисциплінарного аналізу ситуацій реального життя (позитивного досвіду) [1].

Державне регулювання освіти в контексті сталого розвитку має бути комплексним та багаторівневим. Воно повинно охоплювати всі ланки освітньої системи – від дошкільної освіти до вищої та післядипломної, а також неформальної та інформальної освіти. Ключовими напрямками державного регулювання в цій сфері є: розробка та впровадження освітніх стандартів та програм, орієнтованих на сталий розвиток.

Це передбачає інтеграцію питань екологічної стійкості, соціальної справедливості та економічної ефективності в навчальні плани та програми всіх рівнів освіти. Важливо, щоб ці принципи не просто декларувалися, а й реалізовувалися через конкретні навчальні дисципліни, проекти та практичні заняття. Наприклад, вивчення відновлювальних джерел енергії, екологічного менеджменту, соціального

підприємництва та інших дисциплін, що сприяють формуванню «зелених» компетентностей.

Підготовка педагогічних кадрів, здатних ефективно викладати питання сталого розвитку. Вчителі повинні володіти не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками з інтеграції принципів сталого розвитку в освітній процес. Для цього необхідно організовувати спеціальні тренінги, курси підвищення кваліфікації та інші форми професійного розвитку педагогів.

Створення стимулів для закладів освіти, що активно впроваджують принципи сталого розвитку. Це може бути фінансова підтримка, надання пільг, публічне визнання та нагородження найкращих практик. Важливо створити конкурентне середовище, в якому заклади освіти будуть зацікавлені в розвитку «зеленої» інфраструктури, впровадженні енергоефективних технологій та формуванні екологічно свідомої культури.

Забезпечення доступу до якісної освіти з питань сталого розвитку для всіх верств населення. Особливу увагу слід приділяти вразливим групам населення, таким як люди з інвалідністю, мігранти, представники національних меншин та мешканці сільської місцевості. Необхідно розробляти інклюзивні освітні програми та забезпечувати рівні можливості для всіх громадян отримати знання та навички, необхідні для життя в умовах сталого розвитку.

Освіта для сталого розвитку ґрунтується на понятті сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби сьогодення та не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Розвиток, необхідний для задоволення потреб людей і поліпшення якісного рівня їхнього життя. Стале суспільство – це суспільство, яке зберігається протягом життя багатьох поколінь і характеризується далекоглядністю, гнучкістю і мудрістю, за якої не руйнуються його фізичні чи соціальні системи життєзабезпечення [2].

Міжнародна співпраця в сфері освіти для сталого розвитку. Обмін досвідом, спільні проекти та програми з іншими країнами дозволять Україні запозичити найкращі світові практики та адаптувати їх до національних особливостей. Важливо активно співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ООН та інші, для залучення фінансової та технічної допомоги в розвитку освіти для сталого розвитку.

Впровадження цих заходів дозволить сформувати в Україні нову генерацію громадян, здатних критично мислити, приймати відповідальні рішення та активно діяти для досягнення цілей сталого розвитку. Це інвестиція в майбутнє нашої країни, яка забезпечить її економічний розвиток, соціальну стабільність та екологічну безпеку. Державне регулювання освіти в цьому контексті – не просто важливий, а критично

необхідний елемент державної політики, який вимагає системного підходу, чіткої стратегії та ефективної реалізації.

Сьогодні у багатьох розвинених країнах світу сталість розглядають як головний компонент цінностей національних систем освіти. У академічній літературі сталість характеризують як багатогранний міждисциплінарний феномен, що містить економічний, екологічний та соціальний (у т. ч. культурний) виміри [2], які пов'язані не лише з поточними глобальними та місцевими чинниками, а й минулими діями і перспективами. Концепт сталості вважають одночасно світоглядом та методом вирішення проблем, який ґрунтується, відповідно, на «нормативній» / етичній основі та аналітичній теорії, тому усвідомлення сталості має відбуватися принаймні на трьох рівнях – етичному, пізнавальному та практичному [2]. Відповідно до цих підходів ОСР розглядають як трансдисциплінарне навчання у контексті різноманітності [2].

### **Список використаної літератури**

1. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. – 72 с.
2. Підліснюк В., Рудик І., Кириленко В., Вишенська І., Маслюківська О. Сталий розвиток суспільства: роль освіти. Путівник / за ред. В. Підліснюк. Київ : Видавництво СПД «Ковальчук», 2005. С. 88.

**Поліщук Діана Олегівна,**

*студентка спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Магістр»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – polishchukdianka3010@gmail.com*

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У сучасному глобальному світі цифровізація стає ключовим трансформаційним процесом, який докорінно змінює всі сфери життєдіяльності суспільства, включаючи освітню галузь. Державне управління

освітою в умовах цифрових трансформацій потребує принципово нових підходів, механізмів та стратегій впровадження інноваційних технологій. Як представляють сучасні теоретики державного управління, механізми реалізації державної політики розвитку освіти в умовах цифровізації передбачають сукупність засобів, відповідних методів та ресурсів, які забезпечують ефективне впровадження чітко запланованих заходів у відповідності до поставлених завдань. Динамічна система реалізації державної політики розвитку освіти в умовах цифровізації включає комплекс відповідних організаційно-управлінських, легітимних нормативно-правових, фінансово-економічних, соціально-мотиваційних заходів [1].

Результати аналізу наукових напрацювань із даної проблематики дають підстави для представлення доцільності визначити сукупність комплексних механізмів реалізації державної політики розвитку освіти в умовах цифровізації, які, за відповідними функціональним призначенням, визначають собою ряд механізмів: організаційно-економічні, законодавчі, мотиваційні, суспільно-політичні й інші [2–12].

На нашу думку, процеси цифровізації освіти передбачають комплексну модернізацію освітньої системи на всіх рівнях – від дошкільної до вищої професійної освіти. Основними напрямками такої модернізації є впровадження цифрових технологій, трансформація змісту навчальних програм, переосмислення методологічних підходів до навчання та розвиток цифрової інфраструктури.

Серед механізмів державного управління освітою в умовах цифровізації включають декілька ключових компонентів:

1. *Нормативно-правове забезпечення.* Розробка та впровадження нормативно-правових актів, які регулюють процеси цифровізації освіти, є фундаментальним механізмом державного управління. Такі документи повинні визначати стратегічні напрямки розвитку цифрової освіти, встановлювати стандарти та регламенти використання цифрових технологій, забезпечувати захист прав учасників освітнього процесу в цифровому середовищі.

2. *Інституційний механізм.* Створення спеціалізованих інституцій, відповідальних за координацію процесів цифровізації освіти, є важливим управлінським інструментом. Такі інституції мають забезпечувати методологічну підтримку, здійснювати моніторинг впровадження цифрових технологій, розробляти методичні рекомендації та стандарти.

3. *Фінансово-економічний механізм.* Ефективна цифровізація освіти потребує значних фінансових інвестицій. Державне управління повинно забезпечити:

- бюджетне фінансування розвитку цифрової інфраструктури;
- створення механізмів державно-приватного партнерства;
- грантову підтримку інноваційних освітніх проєктів;
- стимулювання інвестицій у цифрові освітні технології.

4. *Кадровий механізм*. Підготовка та перепідготовка педагогічних кадрів для роботи в цифровому освітньому середовищі є критично важливим напрямком. Це передбачає:

- оновлення освітніх програм підготовки педагогів;
- запровадження системи безперервного професійного розвитку;
- формування цифрової компетентності викладачів;
- підтримку інноваційної педагогічної діяльності.

5. *Технологічний механізм*. Розвиток цифрової інфраструктури включає:

- забезпечення закладів освіти сучасним технічним обладнанням;
- впровадження єдиних освітніх платформ;
- розвиток систем дистанційного навчання;
- створення безпечного цифрового освітнього середовища.

6. *Змістовий механізм*. Трансформація змісту освіти передбачає:

- розробку сучасних цифрових навчально-методичних матеріалів;
- впровадження інтерактивних форм навчання;
- використання штучного інтелекту в освітніх процесах;
- індивідуалізацію навчальних траєкторій.

Важливим аспектом державного управління є забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних учасників освітнього процесу в цифровому середовищі.

Ефективне державне управління освітою в умовах цифровізації потребує комплексного, системного підходу, який поєднує технологічні, методологічні, кадрові та безпекові аспекти. Успішна реалізація зазначених механізмів дозволить сформувати конкурентоспроможну, гнучку та інноваційну систему освіти, яка відповідає викликам сучасного цифрового суспільства.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення міжнародного досвіду цифровізації освіти та розробка унікальних вітчизняних стратегій її впровадження.

### Список використаної літератури

1. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – цифрові аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
2. Філіпова В. Д. Модернізація державної політики в галузі освіти України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. 95 Серія: Державне управління. 2012. Т. 208. Вип. 196. С. 40–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2012\\_208\\_196\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2012_208_196_8)

3. Фадєєв В. І. Особливості громадсько-державного управління освітніми ресурсами освіти у США. *Освіта України : теорет. та наук.-метод. часопис / МОН України ; Ін-т освіти НАПН України. Київ : Педагог. преса, 2013. № 3 (50). С. 139–141.*

4. Шевчук А. В. Аналіз факторів інноваційного розвитку регіональних освітніх систем в умовах побудови інформаційного суспільства. *Економічний форум : науковий журнал. 2013. № 1. С. 154–161.*

5. Model of the strategic management of the higher educational institutions on the basis of the realization of the competitive advantages. *Modern Science – Moderní věda. 2016. № 2. P. 16–23.*

6. Луговий В. Автономія та лідерство в європейському просторі вищої освіти. *Вища освіта України. 2014. № 1. С. 14–20.*

7. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

8. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

9. Про повну загальну освіту від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

10. Про дошкільну освіту від 11 липня 2001 року № 2628-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

11. Про позашкільну освіту від 22 червня 2000 року № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

12. Про професійно-технічну освіту від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

**dr hab. Joanna Prystrom,**

*prof. UwB*

*University of Faculty of Economics and Finance*

*Bialystok, Poland*

*e-mail – j.prystrom@uwb.edu.pl*

## **ECO – INNOVATIVE EDUCATION IN SWEDEN AND THE GREEN DEAL STRATEGY**

In the face of the current socio-economic changes in the world, innovations seem to be a kind of “idea for a better tomorrow”. The constantly advancing processes of globalization, the growing competition and the inevitable degradation of the natural environment force countries,



economies and societies to be constantly ready to take advantage of emerging opportunities, but also to protect themselves from a multitude of threats.

The ongoing processes of globalization and the degradation of the natural environment force us to constantly respond to emerging opportunities and threats. The doctrine of sustainable development and the intensification of activities towards the implementation of the Green Deal strategy are becoming increasingly important. Moreover, consumer awareness is changing, to which manufacturers are also trying to respond, creating eco-innovative products and services.

It can be openly stated that Sweden's approach and pro-eco-innovation activities seem to be noteworthy and a model for other countries in the world to follow. Sweden can boast the highest positions in innovation and eco-innovation rankings for many years.

It is obvious that the eco-innovative capacity is determined by various factors. One of them seems to be education and equipping native human capital with knowledge, awareness and qualifications, from the earliest years. Eco-innovative education in Sweden is an example of a modern approach to education that combines environmental protection, technological innovation and sustainable development. Sweden, known for its commitment to ecological issues, has long promoted such practices in its education systems.

For the above reason, the aim of the article will be to emphasize the importance of the essence of sustainable development, eco-innovation and eco-innovative education on the example of the Swedish economy, which is considered the leader in (eco-)innovation and competitiveness in the world.

In general, the idea of sustainable development defines it as a process that integrates socio-economic areas, taking into account ecological balance and environmental protection. One can dare to say that the idea itself is presented quite utopian, and actions towards it are taken to a minimal extent. It appears as an attempt to respond to a number of threats, which in the 1960s were perceived in the predicted, high demographic growth, rapid consumption of natural resources, progressive environmental degradation, failure to meet the basic needs of increasingly large groups of people and deep destabilization of natural and socio-economic systems. The main problems of global dimension include, among others, excessive water consumption, air pollution, high unemployment rate, malnutrition and poverty of people in less developed countries, destruction of forests and degradation of the Earth's surface (*Idea ...*)

It is worth starting with the fact that the concept of innovation is explained and considered extremely broadly. What is more, it refers to all spheres of

life, from new solutions concerning economic or social life, to new cultural or intellectual trends. Generally speaking, “innovation” means something new and different from the previous solutions. It can also be associated with a necessary change for the better. Therefore, innovation is the introduction of something new, a newly introduced thing, a novelty or a reform (*Prystrom, 2008*).

In general, eco-innovation is all forms of innovation aimed at visible progress in sustainable development, by reducing environmental impact or achieving greater efficiency and responsibility in the use of resources, including energy. Importantly, eco-innovation is an evolving concept and must therefore be able to respond to change. Eco-innovations also include all modifications in processes and products that reduce their negative impact on the environment (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ...>)

Ecological innovation is also a change in consumption and production patterns and the development of technologies, products and services that reduce the negative impact on the environment. Business and innovation together create sustainable solutions that make better use of valuable resources and reduce the negative impact of the economy on the environment. (*ECO-INNOVATION 2008–2013...*) Figure 1 presents selected examples of eco-innovation.

Ecological innovations, reducing the impact on the environment, are of great importance in most modern economies, which, striving for further economic development, are aware of the progressive and very often irreversible degradation of the natural environment. One of the many assumptions is the transition to a circular economy and a regenerative economy, achieving the goals of the European Green Deal [1]. Eco-innovations introduced by companies lead to cost reductions, increase the ability to take advantage of new development opportunities and improve their perception by potential customers. For this reason, eco-innovation should be seen as an extremely important instrument for environmental protection that has a positive impact on the economy and society. (*Eko-innowacje w centrum polityki ...*)

The Swedish economy is considered to be among the most innovative and eco-innovative in the world. One of the most important is the list prepared by the European Commission. European Eco-Innovation Scoreboard creates a comparative overview of the eco-innovation performance of EU Member States, other European countries and selected third countries. Since 2010 it helps countries assess the relative strengths and weaknesses of their national innovation systems and identify the challenges they are continually trying to address. (*European innovation scoreboard ...*)

Table 1

### Major eco-innovation rankings of economies

| Ranking                                        | Characteristic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eco-Innovation Index (EII)</b>              | It is prepared by the European Environment Agency. It focuses on European Union countries and measures the level of eco-innovation according to criteria such as resource efficiency, development of new technologies, investment in sustainable development and ecological awareness of societies.                                                               |
| <b>Global Innovation Index (GII)</b>           | Although this ranking has a broader scope and concerns innovation in various aspects, it includes indicators related to eco-innovation. It measures, among others, the share of patents in environmental technologies or investments in green technologies. It covers over 130 economies and is developed by the World Intellectual Property Organization (WIPO). |
| <b>Environmental Performance Index (EPI)</b>   | Created by Yale University and Columbia University in cooperation with the World Economic Forum. It takes into account indicators related to air quality, water, agriculture, climate change and ecological health. The ranking assesses the effectiveness of environmental actions and is a popular comparative tool.                                            |
| <b>Green Future Index</b>                      | It is prepared by MIT Technology Review and measures the readiness of economies to transition to sustainable development and the adoption of green technologies. It takes into account many indicators, such as carbon dioxide emissions, renewable energy and the level of political commitment to environmental action.                                         |
| <b>Climate Change Performance Index (CCPI)</b> | It is produced by Germanwatch and the NewClimate Institute in cooperation with the Climate Action Network. Focuses on assessing climate change actions, including CO <sub>2</sub> emissions, climate policies and energy transformation.                                                                                                                          |

Source: own elaboration on the basis: *Eco-Innovation Index*, <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/explorer/indices/eii/eco-innovation-index>, (access: 05.11.2024); *Global Innovation Index*, [https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/2024/index?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Search%3A+Global+Innovation+Index+2024+%28EN%29&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAoa5BhCNARIsADVLzZdPTrdxpoEovxwX2MKpN158O6jiB5ASVYW47vXumeU2hUnqI2APZ0UaAhUXEALw\\_wcB](https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/2024/index?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search%3A+Global+Innovation+Index+2024+%28EN%29&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoa5BhCNARIsADVLzZdPTrdxpoEovxwX2MKpN158O6jiB5ASVYW47vXumeU2hUnqI2APZ0UaAhUXEALw_wcB) (access: 05.11.2024); *Environmental Performance Index (EPI)*, <https://epi.yale.edu>, (access: 05.11.2024); *Green Future Index*, <https://www.technologyreview.com/2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/> (access: 05.11.2024)

In order to analyse the eco-innovation capacity of the Scandinavian economies, one can rely on eco-innovation rankings of economies, which measure how well individual countries are doing in implementing and developing eco-innovations. More specifically, they examine activities and technologies that reduce the negative impact on the environment and support sustainable development. A summary of the most important rankings is provided in table 1.

When it comes to eco-innovation in the Swedish economy, the results according to the above rankings are summarised below. For each of the rankings, the time analysis perspective is varied, which results from the availability and currency of the individual lists.

Table 2

Eco-innovation Index of the Swedish economy

| Ranking                       | Rank                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|------|---|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|---|
| 1                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| Eco-Innovation Index (EII)    | <p><b>Eco-innovation Index of Swedish economy in the European Union Eco-Innovative Scoreboard</b></p> <table> <tr> <th>Year</th><th>Rank</th></tr> <tr><td>2022</td><td>4</td></tr> <tr><td>2021</td><td>4</td></tr> <tr><td>2020</td><td>4</td></tr> <tr><td>2019</td><td>3</td></tr> <tr><td>2018</td><td>3</td></tr> <tr><td>2017</td><td>3</td></tr> <tr><td>2016</td><td>3</td></tr> <tr><td>2015</td><td>4</td></tr> <tr><td>2014</td><td>4</td></tr> <tr><td>2013</td><td>2</td></tr> </table> | Year | Rank   | 2022 | 4 | 2021 | 4  | 2020 | 4  | 2019 | 3  | 2018 | 3  | 2017 | 3  | 2016 | 3  | 2015 | 4  | 2014 | 4  | 2013 | 2 |
| Year                          | Rank                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2022                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2021                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2020                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2019                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2018                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2017                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2016                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2015                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2014                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2013                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| Global Innovation Index (GII) | <p><b>Global Innovation Index and ecological sustainability</b></p> <table> <tr> <th>Year</th><th>Sweden</th></tr> <tr><td>2024</td><td>2</td></tr> <tr><td>2023</td><td>21</td></tr> <tr><td>2022</td><td>24</td></tr> <tr><td>2021</td><td>17</td></tr> <tr><td>2020</td><td>15</td></tr> <tr><td>2019</td><td>10</td></tr> <tr><td>2018</td><td>12</td></tr> <tr><td>2017</td><td>20</td></tr> <tr><td>2016</td><td>15</td></tr> </table>                                                          | Year | Sweden | 2024 | 2 | 2023 | 21 | 2022 | 24 | 2021 | 17 | 2020 | 15 | 2019 | 10 | 2018 | 12 | 2017 | 20 | 2016 | 15 |      |   |
| Year                          | Sweden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2024                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2023                          | 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2022                          | 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2021                          | 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2020                          | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2019                          | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2018                          | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2017                          | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |
| 2016                          | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |        |      |   |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |   |

Table 2 (continuance)

| 1                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|---------|---|
| <b>Environmental Performance Index (EPI)</b>       | <b>Eco-innovativeness of The Swedish economy according to the Environmental Performance Index (EPI)</b><br><table><tr><th>Year</th><th>Sweden</th></tr><tr><td>2024</td><td>5</td></tr><tr><td>2022</td><td>5</td></tr><tr><td>2020</td><td>8</td></tr><tr><td>2018</td><td>5</td></tr><tr><td>2016</td><td>3</td></tr><tr><td>AVERAGE</td><td>6</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Year | Sweden | 2024 | 5 | 2022 | 5 | 2020 | 8 | 2018 | 5 | 2016 | 3 | AVERAGE | 6 |
| Year                                               | Sweden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2024                                               | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2022                                               | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2020                                               | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2018                                               | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2016                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| AVERAGE                                            | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| <b>Green Future Index</b>                          | <b>Green Future Index and eco-innovativeness of the Swedish economy</b><br><table><tr><th>Year</th><th>Sweden</th></tr><tr><td>2023</td><td>5</td></tr><tr><td>2022</td><td>9</td></tr><tr><td>2021</td><td>?</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Year | Sweden | 2023 | 5 | 2022 | 9 | 2021 | ? |      |   |      |   |         |   |
| Year                                               | Sweden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2023                                               | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2022                                               | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| 2021                                               | ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |
| <b>The Climate Change Performance Index (CCPI)</b> | The Climate Change Performance Index (CCPI), is an independent monitoring tool for tracking countries' climate protection performance. Climate Change Performance Index (CCPI) takes into account 14 indicators like Climate Policy – 20 % weighting, Energy use – 20 % weighting, Renewable Energy – 20 % weighting or GHG Emissions – 40 % weighting. Due to the fact that there is a problem with the accessibility of previous editions of the ranking, it is possible to analyze the most up-to-date list. It turns out that in 2024 in terms of eco-innovation analyzed by the CCPI ranking, Denmark (4th), Sweden (10th) and Norway (12th) dropped out of the Scandinavian group. |      |        |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |         |   |

Source: own elaboration on the basis: Eco-Innovation – European Commission, [https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation_en), (access: 05.11.2024); Global Innovation Index, <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index>, (access: 05.11.2024); Environmental performance Index, <https://epi.yale.edu/>, (access: 05.11.2024); The Green Future Index, <https://www.technologyreview.com>, (access: 05.11.2024); CCPI ranking, <https://ccpi.org/ranking/>, (access: 06.11.2024)

When discussing eco-innovative education and eco-innovation of the Swedish economy, it is worth mentioning at the very beginning the key pillars of this country's success in this field:

1. Eco-innovative education in Sweden: a model for sustainable development.
2. Eco-innovative education as the foundation of the teaching system.
3. Higher education and ecological innovation.
4. The role of society in eco-innovation education.
5. Effects and global significance.

When it comes to eco-innovation education in Sweden and the model of sustainable development, it is important to emphasize that Sweden is one of the leading countries in the world in terms of sustainable development and ecological innovation. In this context, eco-innovation education plays a key role in shaping pro-ecological attitudes and developing competences needed to create solutions that support environmental protection. The education system in Sweden is a model for integrating ecological values into curricula, from pre-school level to higher education (Alexeeva, Kasimov, Mazurov, Österlund, Pakina, Plepys, *Sustainable ...*).

In Sweden, eco-innovative education is closely linked to the state policy that focuses on sustainable development. The Swedish authorities, supported by international institutions such as the UN, implement educational programs in schools that promote ecological awareness and responsibility for the planet. Children learn from an early age how to save natural resources, separate waste and use renewable energy sources. (*The Eco-Innovative Foundation...*)

At primary and secondary levels, the curriculum includes an interdisciplinary approach to environmental protection. Subjects such as biology, chemistry and geography are enriched with issues related to ecology and technological innovation. Students participate in practical projects such as building rainwater collection systems, designing energy-efficient buildings or creating school gardens. This way, they learn how theory is translated into practice.

At university level, Sweden offers a wide range of eco-innovation-related courses, such as environmental engineering, sustainable design and renewable energy sources. Universities such as Lund University, KTH Royal Institute of Technology and Uppsala University cooperate with industry and research institutes to develop modern technologies that support environmental protection.

One example of a practical approach is the “Challenge Lab” program at Chalmers University in Gothenburg, which enables students to develop solutions to real environmental problems in cooperation with local

communities and businesses. Such initiatives not only strengthen students' competences, but also support the development of local eco-innovations.

Society itself also plays an important role in eco-innovation education. It should be emphasized that this education in Sweden is not limited to the school system. Society, non-governmental organizations and the private sector actively participate in promoting sustainable development. Social campaigns, workshops for families and local initiatives that engage citizens in environmental protection activities are popular.

Moreover, Sweden is also investing in digital educational tools, such as apps and online platforms that enable learning about ecology in an accessible way. An example is the platform „Håll Sverige Rent [2]” (Keep Sweden Clean), which offers interactive materials for teachers and students (*Nauczanie ...*).

In terms of impact and global significance, effective eco-innovation education has made Sweden a leader in green technology solutions. The country boasts high recycling rates, innovative renewable energy projects and sustainable public transport. Moreover, the Swedish approach inspires other countries to implement similar solutions, making eco-innovation education an important part of the global fight against the climate crisis.

Eco-innovative education in Sweden is an example of how combining knowledge, practice and social involvement can lead to building a more sustainable future. By emphasizing cross-sectoral cooperation and introducing ecological values into all levels of education, Sweden is not only protecting its natural resources, but also creating a society that is aware and ready for the challenges of the 21st century. Nevertheless, it is worth noting that the Swedish education system introduces eco-innovation by integrating ecological issues into different subjects. The curriculum covers the topics of sustainable development, environmental protection and social responsibility. In primary and secondary schools, students are encouraged to think critically about the impact of their actions on the environment.

### **Conclusions**

In addition, there are many local educational projects in Sweden that promote eco-innovation. Examples include activities such as involving students in projects related to renewable energy or recycling. Additionally, information and communication technologies (ICT) play a key role in eco-innovative education in Sweden. Educational platforms, mobile applications and various online tools enable students to access information on ecology. E-learning programs and computer simulations allow for virtual exploration of issues related to environmental protection and efficient resource management.

Despite its successes, eco-innovative education in Sweden faces some challenges. Nevertheless, eco-innovative education in Sweden is an inspiring example for other countries of how to successfully integrate sustainability into the education system. By strengthening environmental awareness among the younger generation and promoting creativity and innovation, Sweden is moving towards a more sustainable future.

### **List of references**

1. Alexeeva N., Kasimov N., Mazurov Y., Österlund S. E., Pakina A., Plepys A., Sustainable Development in the Context of Education; Swedish Realities and Russian Potential, <https://portal.research.lu.se/en/publications/sustainable-development-in-the-context-of-education-swedish-reality>, (access: 10.12.2024)
2. CCPI ranking, <https://ccpi.org/ranking/>, (access: 06.11.2024).
3. ECO – INNOVATION 2008–2013. Gdy biznes i środowisko idą w parze, [http://www.ppts.pl/docs/organisation/EACI\\_Eco-innovation\\_PL\\_leaflet\\_final\\_2008-05-07\\_HR.pdf?PHPSESSID=41c49e99c1643eb6840f2a3505bca257](http://www.ppts.pl/docs/organisation/EACI_Eco-innovation_PL_leaflet_final_2008-05-07_HR.pdf?PHPSESSID=41c49e99c1643eb6840f2a3505bca257), (access: 19.08.2008).
4. Eco-Innovation – European Commission, [https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation_en), (access: 05.11.2024).
5. Eko-innowacje w centrum polityki europejskiej, [https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/eco-innovation_en), (access: 29.10.2024).
6. Environmental performance Index, <https://epi.yale.edu/>, (access: 05.11.2024)
7. Global Innovation Index, <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index>, (access: 05.11.2024).
8. Håll Sverige Rent, [hsr.se](https://hsr.se), (access: 10.12.2024).
9. Idea zrównoważonego rozwoju, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Idea\\_zrównoważonego\\_rozwoju](https://mfiles.pl/pl/index.php/Idea_zrównoważonego_rozwoju), (access: 03.12.2024).
10. Nauczanie w Szwecji – wzór nowoczesnego systemu edukacji, <https://publicystyka.ngo.pl/nauczanie-w-szwecji-wzor-nowoczesnego-systemu-edukacji>, (access: 09.12.2024).
11. Prystrom J., Innowacyjność „kluczem do sukcesu” – przykład Volvo Car Corporation, Optimum. Studia Ekonomiczne 2008, Nr 2 (38), p. 153.
12. The Eco-Innovative Foundation, <https://eco-innovation.org>, (access: 09.12.2024).
13. The Green Future Index, <https://www.technologyreview.com>, (access: 05.11.2024).



**Ратушняк Володимир Володимирович,**  
*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
ступеня вищої освіти «Доктор філософії»  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»  
м. Вінниця, Україна  
e-mail – volski1945@ukr.net*

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ**

Дієве громадянське суспільство в Україні є важливою складовою демократії, що забезпечує активну участь громадян у процесах управління на державному та локальному рівні, реалізації соціальних ініціатив та формування публічної політики. Демократія забезпечує сприятливе середовище для розвитку громадянського суспільства, у якому реалізуються фундаментальні права та свободи громадян, а також втілюється європейська система цінностей. Зазначене середовище включає громадян, інститути громадянського суспільства, засоби масової інформації та інші демократичні інституції.

Інституційний характер громадянського суспільства забезпечує взаємозв'язок між різними суб'єктами, а саме: між державою і громадянським суспільством, громадянами і неурядовими неприбутковими організаціями, а також відносини між суб'єктами громадянського суспільства та представниками публічного сектору. Зазначена взаємодія забезпечує функціонування партисипативної демократії системного розвитку у стратегічному вимірі.

При цьому, стратегічні орієнтири розвитку громадянського суспільства мають бути спрямовані на створення умов для його стійкого функціонування, розширення впливу на прийняття управлінських рішень органами публічної влади та сприяння зміцненню правової демократичної держави [1].

Зазначимо, що основними стратегічними орієнтирами нами визначено: перший орієнтир – підвищення ріння залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень органами публічної влади; другий орієнтир – розвиток волонтерства та благодійності як ключових елементів дієвого громадянського суспільства; третій орієнтир – формування культури правової свідомості серед громадян.

Перший стратегічний орієнтир передбачає вдосконалення нормативно-правової бази для діяльності громадських об'єднань, спрощення

процедур реєстрації та підвищення прозорості механізмів фінансування. Залучення громадян до процесу ухвалення управлінських рішень через консультації, громадські обговорення та бюджетування участі сприяє зміцненню демократичних засад публічного управління. Крім того, необхідно забезпечити належний рівень представництва громадських організацій у робочих групах та комісіях при органах публічної влади.

Другий орієнтир це розвиток волонтерства та благодійності як ключових елементів громадянського суспільства. Сучасні виклики, такі як збройний конфлікт, гуманітарна криза та економічні труднощі, показали, наскільки важливим є волонтерський рух у підтримці соціальної стабільності. Для його подальшого розвитку слід стимулювати освітні ініціативи, спрямовані на популяризацію волонтерської діяльності, створювати сприятливі умови для роботи благодійних організацій та забезпечувати їхню належну підтримку з боку держави. Підвищити рівень залучення громадян до громадянської, політичної та соціальної активності, зокрема до волонтерства, донорства та членства в громадських організаціях. Зазначені форми участі є ключовими для зміцнення міжособистісної довіри, загальної довіри в суспільстві та формування соціального капіталу [2].

Третій орієнтир спрямовано на формування культури правової свідомості серед громадян. Це передбачає проведення освітніх кампаній, які сприятимуть підвищенню обізнаності громадян про їхні права та обов'язки, а також про можливості участі у громадських процесах. Посилення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади через доступ до інформації, антикорупційні ініціативи та розвиток журналістики розслідувань має стати пріоритетом у зміцненні громадянського суспільства. Розширити коло громадян, які дотримуються демократичних цінностей, активно підтримують принципи активного громадянства та сприяють захисту демократії та її інститутів. Це включає розвиток партисипативної демократії, захист прав і свобод людини (зокрема прав меншин), моніторинг діяльності органів публічної влади. Такі дії спрямовані на зменшення соціально-політичних ризиків, що виникають через національні та глобальні загрози.

Забезпечення досягнення зазначених стратегічних орієнтирів є розвиток цифрових інструментів для комунікації між владою та громадянськістю. Використання платформ електронної демократії, таких як петиції, громадські бюджети чи електронні звернення, сприяє підвищенню відкритості та підзвітності влади. У контексті діджиталізації необхідно забезпечити належний захист персональних даних та інформаційну безпеку.

Не менш важливим є питання фінансової спроможності громадянського суспільства. Забезпечення стабільного фінансування для громадських ініціатив через державні грантові програми, міжнародну технічну допомогу та співпрацю з бізнесом сприятиме зміцненню незалежності громадських організацій [2].

Відмітимо, що розвиток громадянського суспільства також неможливий без забезпечення гендерної рівності та інклюзії. Включення до процесів ухвалення рішень усіх соціальних груп, зокрема жінок, осіб з інвалідністю, представників національних меншин та інших уразливих категорій, є необхідною умовою для побудови справедливого суспільства.

У сучасних умовах окрему роль відіграє адаптація громадянського суспільства до викликів війни. Організації повинні бути готові до роботи в умовах криз, надавати гуманітарну допомогу, сприяти реабілітації постраждалих та брати участь у відбудові країни. Це потребує створення відповідних механізмів швидкого реагування, вдосконалення нормативної бази та підтримки міжнародних партнерів.

Таким чином, стратегічні орієнтири розвитку громадянського суспільства в Україні повинні враховувати широкий спектр завдань, спрямованих на посилення його інституційної спроможності, розширення участі громадян у суспільних процесах та забезпечення стійкості демократичного устрою. Лише комплексний підхід, що охоплює всі аспекти діяльності громадянського суспільства, дозволить створити умови для його ефективного функціонування та розвитку.

### **Список використаної літератури**

1. Strategy of Civil Society Development in Slovakia for 2022–2030. URL: [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/2023/KROS%202022-2030%20\\_AJ.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/2023/KROS%202022-2030%20_AJ.pdf)
2. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyan-sko-ho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024>

**Сачов Сергій Олександрович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – sergiosachov@gmail.com*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Місцеве самоврядування є ключовою складовою демократичних процесів, сталого розвитку громад і децентралізації влади. Країни Європи, такі як Франція, Швейцарія, Німеччина та Велика Британія, протягом багатьох століть вдосконалювали свої системи публічного управління. І хоча багато науковців, серед яких Л. С. Гулаг [1], С. Д. Гелей [2], М. М. Дзера [3], А. В. Прокіп [4], А. С. Романюк [4; 5] та інші, присвятили свої наукові праці аналізу та дослідженню місцевого самоврядування в європейському контексті, проте дана тема все ще не повністю досліджена та досі є актуальною.

Сучасні громади України стикаються з численними викликами: військовими загрозами, перспективою повоєнного відновлення, демографічними змінами та викликами цифрової трансформації. У цьому контексті місцеве самоврядування стає важливим інструментом для задоволення потреб мешканців, формування стратегій розвитку та забезпечення належної якості життя.

Дослідження цієї теми сприятиме не лише вирішенню актуальних теоретичних питань, пов'язаних із взаємодією місцевого самоврядування та системи публічного управління, але й матиме практичну цінність. Результати досліджень можуть бути використані для розробки нових підходів до управління громадами в умовах децентралізації та війни, що є надзвичайно важливим для забезпечення стійкості та розвитку українського суспільства.

Європейські стандарти місцевого самоврядування базуються на кількох ключових принципах, таких як автономія місцевих громад, участь громадян у процесах управління, прозорість та підзвітність, а також забезпеченні прав та свобод громадян. Ці принципи знаходять своє відображення в таких важливих документах, як Європейська хартія місцевого самоврядування [6] та директиви Європейського парламенту та

Ради щодо місцевого самоврядування [7]. Вони формують основу для створення демократичної та ефективної системи управління на місцевому рівні.

В Україні реалізація цих принципів зустрічає низку викликів. Виклики децентралізації включають необхідність адаптації європейських стандартів до національних умов, що ускладнюється нестабільною ситуацією в країні. Обмежена фінансова автономія громад є ще однією проблемою, яка стримує їхній розвиток. Це впливає на можливість реалізації місцевих програм, спрямованих на розвиток інфраструктури та поліпшення послуг для населення. Крім того, взаємодія між різними рівнями влади залишається недостатньо ефективною, що перешкоджає координації зусиль у вирішенні нагальних потреб.

Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати механізми адаптації європейських стандартів до національного законодавства та практик місцевого управління, серед яких є інституційні, фінансові, правові та освітні механізми адаптації. Інституційні механізми передбачають створення органів, відповідальних за реалізацію та моніторинг стандартів, а також внесення змін до національних законів та підзаконних актів. Фінансові механізми спрямовані на зміцнення бюджетної самостійності громад. Правові механізми забезпечують гармонізацію українського законодавства з європейськими нормами. Освітні програми, в свою чергу, сприяють підвищенню кваліфікації працівників місцевого самоврядування та інформуванню громадян про їхні права та обов'язки.

Ще одним важливим елементом для відповідності системи місцевого самоврядування європейським стандартам є права та обов'язки органів місцевого самоврядування. Вони визначають конкретні повноваження щодо забезпечення базових послуг, реалізації програм розвитку та координації з іншими рівнями влади. Базовими правами органів місцевого самоврядування є самостійність, фінансова автономія, право на законодавчу ініціативу та право на доступ до інформації. Водночас, місцеве самоврядування повинно виконувати закони та рішення центральної влади, забезпечувати права громадян, дотримуватись принципів фінансової прозорості та підзвітності, а також справедливо та ефективно управляти місцевими ресурсами.

Щодо принципів взаємодії органів місцевого самоврядування з іншими рівнями влади, вони передбачають підзвітність, прозорість і співпрацю між органами влади та громадянами. Основними механізмами, які сприяють цьому, є правові регулювання, програми навчання для посадовців, інституційні зміни та створення спеціальних органів.

Такі підходи дозволяють забезпечити стійкий розвиток громад і адаптацію до змінних умов.

Водночас, у період війни та повоєнного відновлення особливого значення набуває забезпечення базових послуг, відновлення інфраструктури та координація міжнародної допомоги. Для цього органи місцевого самоврядування повинні відповідати за управління кризовими ситуаціями на місцевому рівні, а також розробляти програми, спрямовані на подолання гуманітарних викликів.

**Висновок.** Отже, місцеве самоврядування є основою демократичного суспільства, яке забезпечує розвиток громад і підвищує якість життя населення. Адаптація європейських стандартів до українського контексту є ключовим завданням для підвищення ефективності управління, особливо в умовах сучасних викликів. Гармонізація правових норм, зміцнення фінансової автономії та активне залучення громадян до процесів прийняття рішень стануть запорукою успішного розвитку системи місцевого самоврядування в Україні. Використання європейського досвіду допоможе побудувати ефективну та демократичну систему управління, яка стане основою для інтеграції України в Європейський Союз та забезпечить сталий розвиток у майбутньому.

### Список використаної літератури

1. Гулак Л. С. Особливості муніципального управління в зарубіжних країнах [Електронний ресурс] / Л. С. Гулак. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2014. № 807. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2014\\_807\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2014_807_20).
2. Гелей С. Політико-правові системи світу: навч. посіб. / С. Гелей, С. Рутар. Київ : Знання, 2006. 668 с.
3. Дзера М. М. Органи місцевого самоврядування у системі регіональних інститутів влади країн Європейського Союзу та України / М. М. Дзера, А. В. Прокіп. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького*. 2011. Т. 13. № 2 (48) Ч. 3. С. 194–200.
4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра політ. наук : 23.00.02 «Політичні інститути і процеси». Львів : Центр політичних досліджень, 2008. 37 с.
5. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних інститутів країн Західної Європи : підручник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 391 с.
6. Європейська хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург 15 жовтня 1985 року [Електронний ресурс]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036)
7. Рекомендація Rec(2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» [Електронний ресурс]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739)

**Ференс Володимир Олександрович,**

*аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

*ступеня вищої освіти «Доктор філософії»*

*Херсонський національний технічний університет*

*м. Херсон, Україна*

*e-mail – ferensskyb@gmail.com*

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року створило величезні виклики для системи публічного управління країною. Війна призвела до масштабного руйнування критично важливої інфраструктури, порушення роботи комунікаційних мереж та вимушеного переселення мільйонів громадян. Ці фактори серйозно вплинули на здатність органів публічної влади надавати основні послуги, особливо в регіонах, що безпосередньо постраждали від бойових дій. Адміністративні установи стикаються зі значними перешкодами, зокрема, з нестачею персоналу, пошкодженими приміщеннями та величезним попитом на нові види послуг. У цих умовах актуалізується потреба в ефективному кадровому плануванні, яке здатне відповідати викликам війни та післявоєнного відновлення.

Існуюча система кадрового планування у публічному управлінні України демонструє певну фрагментарність, що обмежує можливість стратегічного прогнозування кадрових потреб. Відсутність регулярного аналізу компетенцій працівників та довгострокових прогнозів кадрової плінності ставить під загрозу ефективність управління людськими ресурсами в умовах кризи.

Перед безпрецедентними викликами публічне управління України продемонструвало вражаючу здатність до адаптації та інновацій. Незважаючи на втрату майже 20 % центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) через пошкодження або руйнування, системі вдалося відновити надання критично важливих послуг завдяки тимчасовим нормативним змінам та цифровим рішенням. Наприклад, були швидко впроваджені нові процеси реєстрації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та компенсації громадянам за втрачене майно. Однак навантаження на

публічних службовців залишається високим, що підкреслює гостру потребу в стратегічному кадровому плануванні та сучасних інструментах управління персоналом для вирішення як поточних, так і довгострокових проблем [1].

Для ефективної трансформації та модернізації публічного управління Україна може звернутися до світових прикладів успішних реформ у сфері управління людськими ресурсами. Одним із найбільш релевантних прикладів є Канада, де стратегічне кадрове планування та програми професійного розвитку значно підвищили стійкість та ефективність інституцій публічного сектору. Канадський досвід є особливо цінним для України завдяки схожості викликів, пов'язаних із адаптацією державних інституцій до нових реалій та необхідності швидкого реагування на кризові умови. Адаптація таких практик до українського контексту пропонує чіткий шлях до зміцнення органів публічної влади та забезпечення ста-лого відновлення.

Канадське стратегічне кадрове планування, як показано в «Посібнику з кадрового планування», розробленому урядом, забезпечує структурований та практичний підхід до управління людськими ресурсами в публічному секторі. Цей метод усуває хаотичність у кадрових процесах, що є критично важливим для забезпечення безперебійного надання публічних послуг. Завдяки системному аналізу персоналу, узгодженню наявного потенціалу з довгостроковими цілями організації та впровадженню програм професійного розвитку, канадська модель демонструє високу ефективність у кризових та посткризових умовах. Це дозволяє державним установам залишатися гнучкими, продуктивними та готовими до швидкого реагування на зміни, що робить цей досвід особливо актуальним для України в умовах відновлення.

Процес розпочинається з аналізу кадрового потенціалу, під час якого організації оцінюють наявні ресурси за ключовими показниками: демографічна структура персоналу, віковий склад та право на вихід на пенсію. На цьому етапі також проводиться картування професійних навичок для визначення критично важливих посад і моніторинг ключових тенденцій, таких як плинність кадрів і мобільність працівників. Використання інструментів, зокрема HR-аналітики та інформаційних панелей даних, забезпечує керівникам публічного сектору науково обґрунтовану інформацію, необхідну для оцінки сильних та слабких сторін кадрового складу.

На наступному етапі відбувається виявлення прогалин і ризиків, що передбачає порівняння поточних навичок працівників із тими, що необхідні для досягнення стратегічних цілей. Серед основних



викликів – нестача технічних компетенцій, обмежений лідерський потенціал або ризик втрати ключових фахівців через старіння персоналу. Виявлення та оцінка цих ризиків дозволяє організаціям розробити пріоритетні стратегії для їх усунення, забезпечуючи безперервність публічних послуг та інституційну стабільність.

В основі канадської методології стратегічного планування робочої сили (Strategic Workforce Planning, SWP) лежить розробка кадрових планів дій для подолання виявлених прогалин. Основна увага в цих планах приділяється цілеспрямованим рішенням, таким як підвищення кваліфікації та перекваліфікація персоналу за допомогою спеціалізованих навчальних програм, що відповідають новим завданням. Одночасно впроваджуються стратегії залучення й утримання кваліфікованих кадрів, що включають конкурентні стимули, чіткі кар'єрні шляхи та програми наставництва. Для максимізації ефективного використання ресурсів сприяється гнучкість кадрових процесів шляхом застосування адаптивних моделей роботи, таких як віддалена робота, тимчасові відраджання та перехресне навчання.[2]

Канадський досвід також наголошує на важливості імплементації та моніторингу стратегій управління персоналом для досягнення їхньої ефективності. Плани дій структуруються на основі чітко визначених етапів, конкретних термінів і вимірюваних показників успішності. Регулярний перегляд і коригування цих планів дозволяють забезпечити їхню відповідність як внутрішнім пріоритетам організацій, так і зовнішнім викликам.

Щоб проілюструвати практичну застосовність цього підходу, розглянуто Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене Наказом № 72 від 03.06.2022 року.[3] Аналіз документу свідчить про необхідність удосконалення управлінських процесів через інтеграцію принципів канадської моделі SWP. Зокрема, до системи кадрового планування доцільно внести таке доповнення: «Кадрове планування має здійснюватися на основі регулярного аналізу даних, включаючи демографічну оцінку складу персоналу, прогнозування рівня плинності кадрів та оцінку професійних навичок з метою виявлення існуючих прогалин у компетентності державних службовців».

Таке доповнення запроваджує системний підхід до планування людських ресурсів, що базується на актуальних даних та прогнозуванні. Це дозволить своєчасно виявляти й усувати прогалини в компетенціях, підвищувати ефективність кадрових рішень і забезпечувати стабільне функціонування державних органів.

Крім того, для розвитку професійних компетенцій пропонується доопрацювати положення, додавши: «Розвиток компетенцій має

здійснюватися через індивідуальні та колективні плани професійного зростання, що включають модулі з цифрової грамотності, стратегічного управління, лідерства та адаптації до кризових умов». Це сприятиме впровадженню структурованого підходу до навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що відповідає сучасним викликам і стратегічним пріоритетам.

**Висновок.** Для підвищення гнучкості в управлінні персоналом важливо передбачити тимчасові призначення, ротацію персоналу між департаментами та створення міжвідомчих робочих груп для реалізації стратегічно важливих завдань. Це відповідає міжнародним практикам оптимізації трудових ресурсів та дозволить державним установам оперативно реагувати на динамічні зміни.

Запропоновані правки відкривають можливості для побудови стійкої, системної та адаптивної системи управління людськими ресурсами у державному секторі. Інтеграція методологій, що базуються на даних, дозволить оптимізувати кадрові ресурси, забезпечити безперервність публічних послуг та підвищити ефективність державних інституцій як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

### Список використаної літератури

1. Надання адміністративних послуг під час війни. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a5ed8004-uk.pdf?expires=1734190147&id=id&accname=guest&checksum=BFE74FAF7621A6BAF357085983DDDA77>
2. Workforce Planning Guidelines 2023/24–2025/26. URL: [https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/managers-supervisors/succession-management/wfp\\_guide.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/careers/managers-supervisors/succession-management/wfp_guide.pdf)
3. Наказ «Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0655-22#Text>

**Фоменко Єгор Володимирович,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – egorf92888@gmail.com*

## **СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне вторгнення росії на територію України кардинально змінило всі сфери життя, вимагаючи невідкладного реагування та адаптації до нових реалій. В умовах воєнного стану особливого значення набуває співробітництво територіальних громад, яке є ключовим фактором забезпечення національної безпеки, гуманітарної допомоги, стабільності та подальшої відбудови країни. Ця співпраця виходить за межі звичайної міжмуніципальної кооперації та стає життєво необхідним механізмом виживання та опору агресору.

Міжмуніципальне співробітництво є одним із інструментів для досягнення мети децентралізації. Його ефективність зокрема виявляється у ознаках, які можливо чітко відмежувати із пункту 1 частини 1 статті 1 Закону України №1508-VII від 17.06.2014 «Про співробітництво територіальних громад», а саме: у специфічному суб'єктному складі цих відносин – двох або більше територіальних громад, об'єднаних спільними інтересами та цілями; добровільному волевиявленню та результатів співробітництва та досягненні мети, яка є похідною від ідеї децентралізації в цілому – «забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню, ефективне виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень» [1].

Одним з найважливіших аспектів співробітництва громад в умовах війни є забезпечення гуманітарних потреб населення. Це включає в себе організацію евакуації, розміщення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їх продуктами харчування, одягом, медикаментами та іншими необхідними речами.

Ефективність цієї роботи безпосередньо залежить від скоординованих дій громад, обміну інформацією про потреби та наявні ресурси, логістичної підтримки та взаємодопомоги. Громади, які знаходяться ближче до зони бойових дій, часто стають транзитними пунктами

для евакуйованих, і їх здатність оперативно реагувати на гуманітарні виклики залежить від підтримки інших громад.

Воєнний стан також вимагає ефективної координації дій у сфері оборони та безпеки. Це включає в себе спільне патрулювання, організацію блокпостів, забезпечення територіальної оборони, обмін інформацією про можливі загрози та диверсійні дії. Співпраця громад у цій сфері дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити рівень безпеки та ефективно протидіяти ворогу.

Важливим елементом співробітництва є забезпечення функціонування критичної інфраструктури. В умовах війни особливого значення набуває безперерйна робота енергетичного сектору, водопостачання, зв'язку, транспорту та медичних закладів. Громади повинні координувати свої дії для забезпечення ремонту та відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури, обмінюватися ресурсами та надавати взаємну допомогу у випадку аварій та надзвичайних ситуацій.

Воєнний стан створює нові виклики для економічної стабільності громад. Зменшення податкових надходжень, зруйновані підприємства та порушені ланцюги постачання вимагають спільних зусиль для підтримки бізнесу, створення нових робочих місць та забезпечення соціального захисту населення. Співпраця громад може включати в себе спільні інвестиційні проекти, розвиток малого та середнього бізнесу, підтримку підприємств, що переорієнтувалися на виробництво продукції для потреб оборони.

Попри складні обставини, воєнний стан також відкриває нові можливості для розвитку міжмуніципальної співпраці. Спільне подолання труднощів сприяє зміцненню довіри та партнерських відносин між громадами, розвитку нових форм комунікації та координації дій. Це створює підґрунтя для більш ефективної співпраці у післявоєнний період, спрямованої на відбудову країни та створення сильних та самодостатніх громад.

Важливе значення у сфері співробітництва у період воєнного стану має прийняття Верховною Радою законопроекту № 5742, яким вперше була запроваджена процедура приєднання територіальних громад де вже організоване співробітництво за спрощеною процедурою шляхом укладення відповідного договору про приєднання [2].

У частині суб'єктивних чинників, до проблем варто віднести невикористання усіх можливостей міжмуніципального співробітництва громадами, недостатність знань, вмінь та навичок для ініціювання співробітництва, відсутність належної організаційно-матеріальної бази, зокрема відсутність спеціально підготовлених кадрів чи фахівців, здатних

підготувати належну нормативну базу для співробітництва, недостатній рівень компетентності очільників територіальних громад та службовців місцевого самоврядування [3].

**Висновок.** Таким чином, слід зазначити, що співробітництво територіальних громад в умовах воєнного стану є не просто бажаним, а життєво необхідним елементом національної безпеки та стійкості. Ефективна координація дій, взаємодопомога та спільне подолання викликів дозволяють громадам не лише вистояти в умовах війни, а й закласти міцний фундамент для подальшого розвитку та процвітання. Війна стала випробуванням на міцність, але вона також продемонструвала важливість солідарності та єдності українського народу, що є запорукою нашої перемоги та успішного майбутнього.

### Список використаної літератури

1. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад : Закон України від 12.01.2023 р. № 2867-IX.
2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 34. Ст. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
3. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985 р. : станом на 16 листоп. 2009 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 16.13.2024)

**Шевчук Ірина Богданівна,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – ibshevchuk@ukr.net*

**Гринда Тетяна Миколаївна,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»  
(Інформаційні технології в бізнесі)  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – hrundatania@gmail.com*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ ЕКСПЕРТНОГО АНАЛІЗУ**

В Україні, як і в багатьох інших країнах, логістика зазнає значних змін. Зокрема, війна, що триває з 2014 р., а особливо повномасштабне вторгнення росії у 2022 р., суттєво вплинули на логістичну інфраструктуру та операційні процеси. Закриття ключових транспортних маршрутів, знищення складських потужностей та нестабільність економіки вимагали від компаній швидкої адаптації до нових умов. У таких ситуаціях важливо використовувати методи експертного аналізу для оцінки і оптимізації бізнес-процесів. Крім того, важливо зазначити, що логістика є критично важливим елементом для відновлення економіки України. Вона впливає на постачання гуманітарної допомоги, підтримку бізнесу і забезпечення зайнятості. Тому удосконалення бізнес-процесів у цій сфері може суттєво сприяти відновленню інфраструктури та покращенню міжнародної торгівлі.

Поштово-логістичні компанії функціонують завдяки чіткій координації різних бізнес-процесів. Їх оптимізація сприяє підвищенню швидкості, якості обслуговування та зниженню витрат. Основні характеристики їхніх бізнес-процесів представлені у табл. 1., а також ключові етапи та інструменти, які використовуються для забезпечення ефективності та якості обслуговування.

Таблиця 1

**Характеристики бізнес-процесів поштово-логістичних компаній**

| <b>Бізнес-процес</b>                     | <b>Етапи реалізації</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Інструменти</b>                                                                                                                               |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                |
| Прийом відправлень                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Прийом відправлень: реєстрація посилок/ документів, перевірка вимог, формування штрих-/QR-кодів.</li> <li>– Сорткування: розподіл за напрямками, автоматизовані сортувальні лінії.</li> <li>– Пакування: захист вантажів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Інформаційні системи відстеження (ERP, WMS).</li> <li>– Автоматизовані сортувальні пристрої.</li> </ul> |
| Транспортування                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Міжміська доставка: перевезення між регіональними центрами, використання різних видів транспорту.</li> <li>– Остання миля: доставка до кінцевого отримувача, оптимізація маршрутів.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системи планування маршрутів, контроль дотримання термінів.</li> </ul>                                  |
| Відстеження та управління відправленнями | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Трекінг: статус і місцезположення в реальному часі.</li> <li>– Контроль доставки: запобігання втратам/ затримкам, взаємодія з підрядниками для міжнародної доставки.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системи трекінгу, інтегровані з CRM і ERP.</li> </ul>                                                   |
| Взаємодія з клієнтами                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Робота із запитами: прийом замовлень, консультації щодо доставки, тарифів, правил упаковки.</li> <li>– Розв'язання спірних ситуацій: скарги, компенсації.</li> <li>– Зворотний зв'язок: покращення послуг.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Онлайн-чати, гарячі лінії.</li> <li>– CRM для управління клієнтськими запитами.</li> </ul>              |
| Фінансові операції                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розрахунок вартості послуг: залежно від ваги, розміру, відстані.</li> <li>– Оплата: різні способи (готівка, картки, онлайн).</li> <li>– Розрахунки з партнерами: оплата транспортних послуг.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Платіжні шлюзи.</li> <li>– Фінансові модулі ERP-систем.</li> </ul>                                      |
| Управління складськими операціями        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зберігання відправлень: тимчасове розміщення у сортувальних центрах.</li> <li>– Інвентаризація: залишки вантажів у реальному часі.</li> <li>– Обробка повернень: товари, які не доставлені отримувачеві.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системи управління складом (WMS).</li> <li>– RFID-мітки для швидкого сканування.</li> </ul>             |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Розробка та впровадження інновацій | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Діджиталізація: автоматизація процесів, комунікації.</li> <li>– Використання ІІІ: оптимізація маршрутів, прогнозування обсягів замовлень.</li> <li>– Екологічні рішення: електромобілі, зменшення паперових документів.</li> </ul> |  |
| Управління персоналом              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчання: обслуговування клієнтів, оптимізація маршрутів, безпека.</li> <li>– Моніторинг продуктивності: KPI (кількість доставок за день, час обробки запитів).</li> <li>– Мотивація: бонуси, кар'єрний ріст.</li> </ul>           |  |
| Розробка та впровадження інновацій | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Діджиталізація: автоматизація процесів, комунікації.</li> <li>– Використання ІІІ: оптимізація маршрутів, прогнозування обсягів замовлень.</li> </ul>                                                                               |  |
| Управління персоналом              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчання: обслуговування клієнтів, оптимізація маршрутів, безпека.</li> <li>– Моніторинг продуктивності: KPI (кількість доставок за день, час обробки запитів).</li> <li>– Мотивація: бонуси, кар'єрний ріст.</li> </ul>           |  |
| Управління ризиками                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Запобігання втратам і крадіжкам.</li> <li>– Розробка резервних планів: у разі затримок транспорту або катастроф.</li> <li>– Страхування вантажів.</li> </ul>                                                                       |  |

*Джерело: побудовано авторами за даними [1; 2].*

Зазначимо, що удосконалення бізнес-процесів поштово-логістичних компаній в умовах сьогодення є досить непростою справою, адже цей процес вимагає врахування основних викликів для логістичної галузі, пов'язаних із війною в Україні, діджиталізацією, утриманням конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках тощо. Важливо тут використовувати методи експертного аналізу через їх здатність забезпечити об'єктивний і системний підхід до прийняття рішень. Адже ці методи дозволяють залучати досвід кваліфікованих фахівців для оцінки існуючих процесів, ідентифікації «вузьких місць» та визначення найефективніших напрямів оптимізації. Завдяки цьому фахівців логістичних компаній можуть порівнювати альтернативні рішення, прогнозувати



наслідки їх впровадження та мінімізувати ризики. Крім того, експертний підхід сприяє адаптації бізнес-процесів до швидких змін у галузі, таких як впровадження нових технологій чи реагування на зміни попиту, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Потужним інструментом для використання в зазначеному контексті є метод аналізу ієрархій (MAI). Цей метод дозволяє структурувати проблему у вигляді ієрархії, де верхній рівень відповідає головній цілі (наприклад, підвищення ефективності доставки), а нижчі рівні деталізують критерії та альтернативи. За допомогою MAI можна: 1) оцінити важливість ключових факторів, таких як швидкість доставки, вартість обслуговування, якість обробки замовлень і задоволеність клієнтів; 2) визначити, які бізнес-процеси потребують пріоритетного вдосконалення, наприклад, оптимізація маршрутизації чи автоматизація сортування посилок; 3) обґрунтувати вибір найкращих технологічних рішень, як-от впровадження систем управління складом (WMS) чи програмного забезпечення для оптимізації маршрутів; 4) завдяки інтеграції MAI із фінансовими показниками оцінити економічну доцільність запропонованих удосконалень; 5) врахувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни у законодавстві, ринкові тенденції чи впровадження інноваційних технологій конкурентами; 6) проводити регулярний перегляд і пріоритизацію бізнес-процесів, забезпечуючи їх адаптивність до динамічних змін ринку; 7) обґрунтувати вибір регіону для відкриття нових логістичних центрів в Україні тощо.

Таким чином використання методів експертного аналізу дасть можливість не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й створити більш адаптивну та ефективну модель управління поштово-логістичним компаніями, що відповідатиме викликам сьогодення. Їх застосування сприяє формуванню конкурентних переваг компаній, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та ефективному впровадженню інновацій.

### Список використаної літератури

1. Оптимізація транспортної логістики URL: <https://neolit.ua/ua/articles/optimizaciya-transportnoyi-logistiki/>
2. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. № 1 (4). С. 121–123. DOI 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-15.

**Шевчук Ірина Богданівна,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – ibshevchuk@ukr.net*

**Данильців Софія Михайлівна,**

*студентка спеціальності «Економіка» ступеня вищої освіти «Магістр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – sofia.danyltsiv@lnu.edu.ua*

## **ІНТЕРАКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ЯК МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

У сучасному світі цифрових технологій ефективне використання онлайн-простору для розвитку бізнесу неможливо переоцінити. Інтернет став основним каналом для комунікації з клієнтами, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення взаємодії з ними.

Враховуючи високу конкуренцію на цифрових платформах, компанії повинні активно використовувати інтерактивні формати, які дозволяють залучати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих і підвищувати ефективність продажів. Особливим є інтеграція сучасних технологій в бізнес-процеси для досягнення високого рівня взаємодії з користувачами, створення персоналізованих пропозицій та надання зручного сервісу [1].

Інтерактивні формати стали невід'ємною частиною сучасної стратегії комунікацій для бізнесів, що працюють в Інтернеті. Вони дозволяють компаніям не тільки підвищити рівень залучення клієнтів, але й забезпечити більш глибокий рівень персоналізації, швидкість обробки запитів та адаптацію до потреб користувачів. Сучасний бізнес використовує різноманітні інтерактивні формати для ефективної взаємодії з аудиторією (табл. 1).

Сучасні технології значною мірою змінюють спосіб, яким бізнеси взаємодіють із своїми клієнтами. Інтерактивні формати, такі як чат-боти, персоналізовані рекомендації, інтерактивні відео та онлайн-консультації,

використовуються дедалі активніше завдяки новітнім технологіям, що змінюють бізнес-середовище.

Таблиця 1

**Види інтерактивних форматів у бізнесі та їх застосування**

| <b>Вид інтерактивного формату</b> | <b>Функція</b>                                                                        | <b>Приклад застосування</b>                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Чат-боти                          | Автоматизована взаємодія з клієнтами, обробка запитів                                 | Підтримка користувачів через месенджери, автоматичні відповіді на запитання        |
| Персоналізовані рекомендації      | Адаптація контенту під інтереси та поведінку користувачів                             | Рекомендації товарів на основі попередніх покупок або переглядів (Amazon, Netflix) |
| Інтерактивні відеогляди           | Взаємодія з відеоконтентом, вибір варіантів розвитку сюжету або додаткової інформації | Рекламні відео з можливістю вибору продуктів чи сцен (interactive ads)             |
| Онлайн-консультації               | Надання консультацій через відео- або текстовий чат                                   | Онлайн консультації лікарів, фінансових радників, юристів                          |
| Соціальні мережі                  | Взаємодія з клієнтами через коментарі, опитування, голосування                        | Взаємодія через Instagram, Facebook, Twitter: конкурси, опитування, обговорення    |
| Вебінари та онлайн-курси          | Освітні програми, інтерактивні навчання, обговорення                                  | Вебінари для навчання або презентації продуктів, онлайн-курси по спеціалізаціях    |

Основними тенденціями, які впливають на розвиток інтерактивних форматів у бізнесі, є інтеграція штучного інтелекту, автоматизація процесів, використання великих даних для персоналізації та впровадження новітніх технологій у сферу електронної комерції [2].

У табл. 2 наведено основні тенденції, що визначають розвиток інтерактивних форматів у бізнесі, а також показує їхній вплив на різні аспекти бізнес-процесів. Інтеграція цих технологій дозволяє значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, зробити сервіси більш персоналізованими та зручними для користувачів.

Таблиця 2

**Тенденції використання інтерактивних форматів у бізнесі**

| Технологія/Тренд                           | Опис                                                                                                        | Вплив на бізнес                                                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Штучний інтелект (ШІ)                      | Використання алгоритмів ШІ для обробки запитів, розпізнавання мови, рекомендацій                            | Підвищує точність персоналізації, покращує взаємодію з клієнтами, автоматизує процеси     |
| Автоматизація процесів                     | Впровадження автоматизованих систем для взаємодії з клієнтами (чат-боти, CRM)                               | Знижує витрати на обробку запитів, підвищує ефективність і скорочує час відповіді         |
| Великі дані (Big Data)                     | Збір і аналіз величезних обсягів даних для створення персоналізованих пропозицій                            | Допомагає у точному прогнозуванні поведінки клієнтів, підвищує ефективність маркетингу    |
| Мобільна комерція (m-commerce)             | Розвиток продажів через мобільні пристрої та додатки                                                        | Збільшує доступність і зручність покупок, розширює охоплення аудиторії                    |
| Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) | Використання VR/AR для візуалізації продуктів, віртуальних магазинів, примірок                              | Створює новий досвід для користувачів, збільшує залученість, покращує взаємодію з брендом |
| Інтерактивні відео та контент              | Використання відео, де користувачі можуть вибрати варіанти розвитку подій або отримати додаткову інформацію | Підвищує рівень залученості користувачів, покращує взаємодію з продуктом чи послугою      |

Зазначені інтерактивні формати розширення бізнесу в мережі інтернет можна адаптувати під публічне управління (табл. 3).

Таблиця 3

**Підходи до адаптації інтерактивних форматів розширення бізнесу в мережі інтернет у публічному управлінні**

| Підхід                                              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Розробка інтерактивних платформ для участі громадян | Використання інструментів, аналогічних тим, що застосовуються в бізнесі для залучення клієнтів, наприклад, інтерактивних вебсайтів або мобільних додатків. Ці платформи можна адаптувати для збору пропозицій, голосування та консультацій громадян, що допоможе в ухваленні ефективних рішень на місцевому чи державному рівні. |

| 1                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтерактивний контент для підвищення прозорості управління      | Такі формати, як онлайн-трансляції, віртуальні презентації та вебінари, що активно використовуються бізнесом, можуть сприяти підвищенню довіри до органів публічного управління, надаючи громадянам доступ до ключових процесів і даних.                                 |
| Використання CRM-систем для громадських послуг                  | Бізнес часто застосовує CRM для управління взаємодією з клієнтами. У публічному управлінні це може бути використано для ефективного обслуговування звернень громадян, автоматизації запитів та побудови зворотного зв'язку.                                              |
| Інтерактивне навчання для держслужбовців                        | Інноваційні формати бізнес-освіти, такі як гейміфікація, симуляції та інтерактивні кейс-стаді, можуть бути адаптовані для підвищення кваліфікації державних службовців.                                                                                                  |
| Цифровий маркетинг для інформування населення                   | Методи digital-маркетингу, які використовуються для просування брендів в інтернеті, можуть бути застосовані для комунікації між владою та громадянами, наприклад, через соціальні мережі, контекстну рекламу чи email-розсилки.                                          |
| Мережеві партнерства через онлайн-платформи                     | Інтерактивні платформи для обміну досвідом між підприємцями можуть бути адаптовані для створення мереж співпраці між державними установами, громадськими організаціями та бізнесом.                                                                                      |
| Впровадження чат-ботів для оперативного обслуговування громадян | Інтерактивні чат-боти, які широко використовуються бізнесом для комунікації з клієнтами, можуть допомогти громадянам отримувати інформацію про адміністративні послуги, реєстрації чи консультації без участі операторів. Це зменшить навантаження на державні установи. |
| Краудсорсингові платформи для вирішення соціальних проблем      | Аналогічно до бізнесових платформ для збору ідей та інновацій, публічне управління може використовувати краудсорсинг для збору ідей щодо покращення міста, розв'язання екологічних проблем або розробки нових законодавчих ініціатив.                                    |
| Big Data-аналітика для прийняття управлінських рішень           | Формати роботи з великими даними, популярні в бізнесі, можуть допомогти у прогнозуванні потреб населення, моделюванні сценаріїв розвитку регіонів і моніторингу ефективності управлінських рішень.                                                                       |
| Інтерактивні рейтинги та опитування                             | Використання інтерактивних інструментів для збору думок громадян (наприклад, через онлайн-голосування або мобільні додатки) може сприяти підвищенню їхньої участі у визначенні пріоритетів розвитку регіонів та оцінці ефективності роботи місцевих органів влади.       |

*Джерело: розроблено авторами.*

Таким чином, інтерактивні формати, що використовуються для розширення бізнесу, можуть бути ефективно адаптовані для публічного управління з метою покращення взаємодії, підвищення прозорості й стимулювання громадянської активності.

### **Список використаної літератури**

1. Загороднюк В. І. Інтернет-маркетинг: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
2. Мищенко М. В. Електронна комерція: інструменти та стратегії. Черкаси : Черкаський національний університет, 2020. 180 с.
3. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2018. 448 с.

### **Шевчук Ірина Богданівна,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – ibshevchuk@ukr.net*

### **Копильчак Богдан Володимирович,**

*доктор філософії у галузі знань «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю «Менеджмент», студент спеціальності  
«Економіка» ступеня вищої освіти «Магістр»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна  
e-mail – bohdan.kopylchak@lnu.edu.ua*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ІТ-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Глобальні та регіональні тенденції, такі як цифрова трансформація, раціональне використання ресурсів і зміна споживчих очікувань, змушують компанії постійно адаптуватися до динамічних умов ринку. В таких умовах ефективне стратегічне управління стає ключовим чинником,

що дозволяє ІТ-бізнесу не лише залишатися конкурентоспроможним, а й забезпечувати стабільний розвиток через впровадження вищезгаданих управлінських рішень та економічно обґрунтованих стратегій.

Зазначимо, що вибір конкретної управлінської концепції (система принципів та ідей, які формують основу функціонування компанії) відбувається шляхом визначення особливостей ключових понять і процесів діяльності конкретного ІТ-бізнесу в межах середовища його функціонування.

На шляху до запровадження концепції стратегічного управління кожен бізнес першочергово проходить етапи оперативного та ситуативного управління. При цьому концепція стратегічного управління ІТ-бізнесом орієнтується на стратегічне мислення із використанням оперативного та ситуативного методів управління. Переваги застосування стратегічного управління зазначені на рис. 1.

Ключовим, на нашу думку, в управлінні ІТ-бізнесом є стратегічне підприємництво, що поєднує в собі найкращі практики популярних концепцій стратегічного управління розвитком в комерційних організаціях [2]: концепції конкуренції за майбутнє; ресурсної концепції; концепції організації, що навчається.



**Рис. 1. Переваги застосування концепції стратегічного управління**

*Джерело: сформовано авторами на основі [1]*

Враховуючи особливості діяльності ІТ-бізнесу в «Індустрії 4.0» стратегічне підприємництво слід зосередити на виконання наступних завдань:

- вдосконалення методів та інструментів управління компанією;
- розвиток персоналу та людських ресурсів;
- вдосконалення зв'язків з громадськістю;
- орієнтація на якість виготовленої продукції та послуг;
- залучення та ефективне використання новітніх інформаційних технологій.

Існує велика кількість управлінських концепції орієнтованих на якість, які дозволяють якісно та швидко досягати реалізації вказаних завдань. Всі вони зобов'язують ІТ-бізнес послуговуватися наступними інструментами: правила, політика, бюджети, тактика, процедури та інше. Серед найбільш популярних концепцій варто відзначити [3]: система забезпечення якості (Quality Assurance System); повне перетворення якості (Total Quality Transformation); система якості (Quality System); загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance); система на управлінні якістю (Quality Driven Management System); статистичний контроль якості (Statistical Quality Control); контроль за якістю (Quality Control); передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices); загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management); загальне управління якістю (Total Quality Management); інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management); гарантія продукції (Product Assurance); забезпечення якості (Quality Assurance); управління системою якості (Quality System Management).

Тому заради досягнення позитивних результатів під час виконання завдань ІТ-бізнес в процесі стратегічного підприємництва повинен поєднувати цільові та інтегральні підходи до реалізації управлінської концепції.

Крім того, стратегічне управління ІТ-бізнесом та публічне управління це дві тісно взаємопов'язані сфери, які впливають на створення сприятливого середовища для розвитку сучасних технологій, підприємництва та цифрової трансформації суспільства. Цей взаємозв'язок проявляється в наступних аспектах. Першочергово це формування регуляторної бази та підтримка ІТ-бізнесу – публічне управління забезпечує розробку законодавства, податкових пільг і програм підтримки для ІТ-компаній. Ефективне регулювання створює умови для стратегічного планування та довгострокового розвитку ІТ-бізнесу.

По-друге, ІТ-бізнес є активним учасником забезпечення цифровізації публічного управління на рівні ОТГ, регіонів та держави.



Стратегічне управління ІТ-бізнесом часто відповідає на запити, що надходять від держави щодо цифровізації послуг (наприклад, впровадження платформ «Дія»). Це стимулює зростання ІТ-сектору через виконання державних замовлень і реалізацію проєктів електронного врядування.

По-третє, публічне управління сприяє розвитку інноваційних хабів, технопарків і бізнес-інкубаторів, які стають основою для зростання ІТ-компаній. Стратегічне управління дозволяє бізнесу використовувати ці можливості для розширення ринку і впровадження новітніх технологій.

По-четверте, завдяки спільним зусиллям у сфері публічного та стратегічного управління ІТ-бізнес отримує можливості для міжнародного зростання. Це включає участь у глобальних ініціативах, торгових угодах і партнерствах. Завдяки чому зростає глобальна конкурентоспроможність ІТ-бізнесу та розвивається міжнародна співпраця регіонів.

По-п'яте, влада інвестує у розвиток освіти та підготовку фахівців, зокрема через підтримку освітніх програм і грантів. Це забезпечує ІТ-бізнес кваліфікованими кадрами для реалізації стратегічних завдань. У такий спосіб досягається розвиток людського капіталу.

По-шосте, не менш важливо говорити про соціальну відповідальність. Взаємодія держави й ІТ-бізнесу сприяє розробці рішень, які відповідають суспільним запитам (наприклад, доступність технологій для людей з особливими потребами, прозорість державних процесів тощо).

Тому узгоджене стратегічне планування та співпраця між державою і бізнесом можуть забезпечити стабільний розвиток ІТ-сектору, що є важливим для економічного зростання та інтеграції України у світовий цифровий простір.

Варто також зазначити, що пошук та впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні в умовах цифровізації також знаходитиме своє відображення у завданнях стратегічного управління ІТ-бізнесом в Україні, зокрема у таких що стосуються: цифровізації державних послуг; запровадження інновацій в управлінні ресурсами; налагодження партнерства в галузі кібербезпеки; розширення компетенцій через співпрацю; розвитку соціальних інновацій; запровадження інноваційних моделей управління проєктами (табл. 1).

**Висновок.** Таким чином, інноваційні підходи в публічному управлінні стимулюють розвиток ІТ-бізнесу, а стратегічне управління в цій сфері дозволяє забезпечувати якісне впровадження технологій, що відповідають потребам суспільства та держави.

Таблиця 1

**Напрями взаємодії між інноваціями в публічному управлінні  
та завданнями стратегічного управління ІТ-бізнесом**

| <b>Напрямок взаємодії</b>                             | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація державних послуг як ринок для ІТ-бізнесу | Розвиток цифрових платформ, як от «Дія», стимулює попит на інноваційні рішення від ІТ-компаній. ІТ-бізнес може інтегрувати свої стратегічні цілі з державними ініціативами, надаючи технологічні інструменти для цифровізації управлінських процесів                                                                            |
| Інновації в управлінні ресурсами                      | В умовах цифровізації публічне управління потребує інноваційних підходів до аналізу даних, управління проектами та прозорості. Стратегічне управління ІТ-бізнесом може включати розробку рішень для “smart governance” – використання штучного інтелекту, блокчейну чи аналітики великих даних                                  |
| Партнерство в галузі кібербезпеки                     | Цифровізація публічного управління підвищує потребу в захисті інформаційних систем. ІТ-компанії можуть інтегрувати стратегії розробки рішень для державних структур, враховуючи актуальність кіберзахисту як частини національної безпеки                                                                                       |
| Розширення компетенцій через співпрацю                | Інноваційні підходи в публічному управлінні, наприклад впровадження е-урядування, дозволяють ІТ-компаніям брати участь у тренінгах, дослідженнях або надавати консультації. Це дає можливість не лише отримати практичний досвід, а й розробити продукти для подальшого комерційного використання                               |
| Соціальні інновації                                   | Співпраця між державою та ІТ-бізнесом може включати розробку проектів, які полегшують доступність державних послуг для громадян (наприклад, мобільні додатки для людей з обмеженими можливостями). Стратегічне управління ІТ-компаній може передбачати інвестиції в соціальні проекти як частину їхньої корпоративної стратегії |
| Інноваційні моделі управління проектами               | У рамках цифровізації публічне управління часто залучає сучасні моделі управління (Agile, Scrum). Це відкриває можливості для ІТ-бізнесу адаптувати ці підходи до державних замовлень і реалізовувати ефективніші стратегії управління                                                                                          |

*Джерело: розроблено авторами*

**Список використаної літератури**

1. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

2. Копильчак Б. В. Впровадження концепції стратегічного управління розвитком молодіжних громадських організацій. *Економічний вісник університету*. 2019. № 43. С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-43-72-79>

3. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24–27. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/19494>

4. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2018. 448 с.

**Якубовський Ярослав Сергійович,**

*аспірант кафедри управління та адміністрування*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – yakubovskyi.yaroslav@meta.ua*

**Кухарчук Петро Михайлович,**

*доцент кафедри управління та адміністрування*

*КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

*м. Вінниця, Україна*

*e-mail – kpmkpta@gmail.com*

## **ПАРТИСИПАТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

В умовах сучасних демократичних перетворень в Україні особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії між громадянським суспільством та органами публічної влади. Партиципативний механізм такої взаємодії є ключовим інструментом забезпечення прозорості та результативності управлінських процесів.

Основою партиципативного механізму є активна участь громадян у процесах прийняття рішень на всіх рівнях публічного управління. Це передбачає не лише формальні консультації, але й реальне залучення громадськості до розробки, впровадження та моніторингу політик і програм розвитку.

Через те, під час трансформаційних змін особливого значення набувають такі елементи партисипативного механізму як громадські слухання, експертні ради, громадські ініціативи та електронна демократія. Важливим аспектом є забезпечення двостороннього зв'язку між владою та громадянами, що дозволяє оперативно реагувати на суспільні потреби та виклики.

Ефективність партисипативного механізму значною мірою залежить від рівня громадянської освіти, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та готовності органів влади до конструктивного діалогу. При цьому необхідно враховувати специфіку місцевого контексту та забезпечувати інклюзивність процесів прийняття рішень.

Дослідження доводить, що успішне формування результативної взаємодії між інституціями громадянського суспільства та державними структурами в Україні значною мірою зумовлюється якісною трансформацією політичної системи, а також змінами у моделі публічного управління. Ці зміни включають децентралізацію влади, зменшення залежності від неефективних адміністративно-командних та виключно регулятивних підходів [1;2]. Одним із ключових завдань громадянського суспільства є захист людей від зайвого втручання держави в їхні особисті справи. Однак розвиток цього суспільства та створення сприятливих умов для його функціонування значною мірою залежать від основних характеристик самої держави [3].

І. Кресіна підкреслює, що взаємозв'язок між громадянським суспільством і державою висуває на перший план теоретичну проблему концепції громадянського суспільства. Основним питанням цієї концепції є визначення того, чи може держава розглядатися як складова частина громадянського суспільства [4].

Таким чином, розвиток партисипативного механізму взаємодії є необхідною умовою успішної демократичної трансформації суспільства та підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Основною метою партисипативного механізму є забезпечення реальної можливості для громадян впливати на управлінські рішення та брати участь у формуванні державної політики. Це досягається через різноманітні форми громадської участі: публічні консультації, громадські слухання, електронні петиції та громадські ради.

Особливо важливим стає впровадження цифрових інструментів участі, які забезпечують прозорість та доступність процесів прийняття рішень в умовах трансформаційних змін. Електронна демократія дозволяє розширити можливості громадської участі та підвищити ефективність взаємодії між владою та суспільством.

Проте існують певні виклики у реалізації партисипативного механізму, зокрема: недостатня обізнаність громадян щодо можливостей участі, бюрократичні перепони та подекуди формальний підхід з боку органів влади. Подолання цих викликів вимагає системного підходу та постійного вдосконалення механізмів взаємодії.

Ми підтримуємо думку, що серед ключових методів впливу громадських об'єднань на підготовку та ухвалення рішень, які формують публічну політику, можна виділити: безпосередню участь громадян, реалізовану через вибори та референдуми; опосередковане представництво інтересів громадян через депутатів на різних рівнях, обраних посадовців та політичні партії; направлення пропозицій, петицій, звернень і вимог до органів влади, які приймають управлінські рішення, таких як голова держави, законодавчі органи включно з парламентськими комітетами, виконавчі органи і державні комітети; підготовку громадських експертиз, експертних висновків і оцінок стосовно конкретних документів і рішень, а також здійснення громадського контролю за їх виконанням; організацію суспільних акцій, до яких належать мирні збори та інші масові заходи; участь представників громадських об'єднань у роботі неурядових аналітичних центрів. При цьому, успішність впливу громадських об'єднань на державну політику значною мірою залежить від ступеня інституціоналізації суспільно-політичної активності громадян, яку здатні забезпечити організації громадянського суспільства [5].

**Висновок.** Отже, повномасштабний напад РФ на територію України викликав глибокі та значні трансформації в усіх аспектах суспільного життя країни. Українське громадянське суспільство продемонструвало неймовірну силу та активність, прокладаючи шлях до конструктивної взаємодії з органами державної влади. Різноманітні акції мирного протесту, численні громадські обговорення та інші форми залучення громади набули вагомого значення як важливі засоби для впливу на процес прийняття рішень у питаннях політики та безпеки. Ці події стали фундаментальними каталізаторами змін у суспільному і політичному дискурсі, сприяючи підвищенню ролі активних громадян у формуванні майбутнього країни.

### Список використаної літератури

1. Русинюк М. М. Механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства у процесі реалізації публічної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2019. Том 30 (69). № 4. С. 111–116. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/20>

2. Чукут С. А., Джига Т. В. Комунікативна політика в органах державної влади: Навчальний посібник. Київ : Вид-во, 2008. 72 с.
3. Суспільні реформи і становлення громадянського суспільства в Україні. Київ : УАДУ, 2018. Т. 1. 423 с.
4. Кресіна І. Громадянське суспільство і проблема народовладдя в Україні. *Наукові записки. Збірник*. Київ : ІпіЕНД, 2004. С. 36–48.
5. Розова Т. Специфіка становлення громадянського суспільства в Україні : монографія. Одеса : Юрид. літ., 2003. С. 336.

**dr Ewa Kuzionko-Ochrymiuk**

*University of Bialystok, Faculty of Management  
Bialystok, Poland*

*e-mail – e.kuzionko-ochrymiuk@uwb.edu.pl*

## **DIGITAL SOCIETY IN POLAND – OPPORTUNITIES AND CHALLENGES**

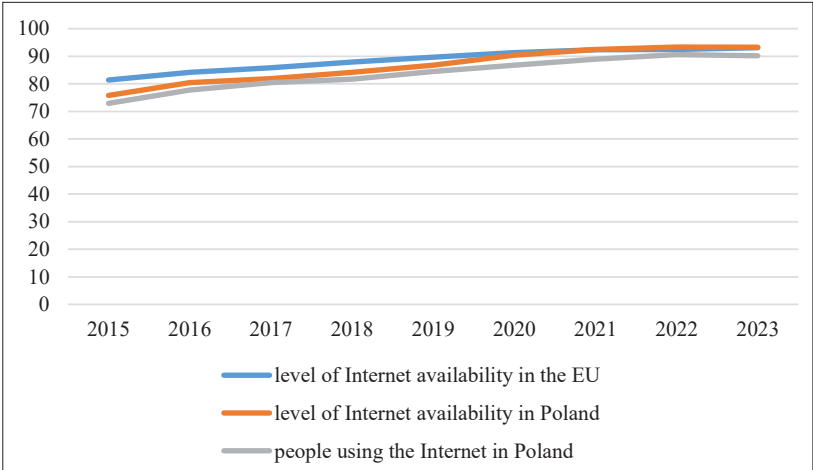
Digital society is a concept that reflects the socio-technological changes that have taken place in recent decades thanks to the development of information and communication technologies (ICT). Poland, as part of the global world, participates intensively in these processes. Digital transformation brings many benefits, but also challenges that require attention and action at the level of individuals, institutions and the state. The aim of this study is to draw attention to selected aspects of the information society in the context of the opportunities and challenges that Poland faces in this matter. Issues related to digital divide and digital skills will also be discussed, and the current state of research in this area will be presented.

The widespread and intensive use of modern technologies, and above all, their increasing possibilities, which are often also useful in everyday life – study, work, access to information and knowledge, means that people who do not use them are becoming more and more socially excluded. Therefore, the basic problem related to the development of the information society is the problem of digital exclusion [Cellary, 2002]. Unfortunately, not everyone has access to new technologies and not everyone can benefit from them. As computers and the Internet become more important in all areas, people who do not have access to these tools or are unable to use these technologies will become increasingly handicapped and excluded from social life. In the modern world, computers and the Internet are an indispensable tool for

learning and work, a means of communication and a source of information and knowledge, as well as trade, entertainment and participation in culture [Batorski, 2009]. Therefore, it is important to analyze Internet access in households in Poland.

Poland is experiencing dynamic development of digitalization, which is visible in various areas of life. In recent years, there has been a significant increase in access to the Internet – according to data from the Central Statistical Office, in 2023, over 93 % of households in Poland had access to the Internet, and over 90 % of people aged 16–74 used it regularly. It is worth emphasizing that in 2023 Poland has achieved the same Internet access rate as the average in European Union countries. Detailed data is presented in figure 1.

Digital transformation in Poland has allowed the use of digital technologies in many sectors. An example is distance education, which developed in response to the COVID-19 pandemic. It showed the potential, but also pointed to systemic deficiencies, such as insufficient computer equipment for teachers and students, lack of good access to the Internet, lack of electronic journals [5] as well as problems with the digital competences of teachers and students. Similarly, in the e-government services sector,



**Fig. 1. Level of Internet access in households (%) in Poland and the EU in 2015–2023**

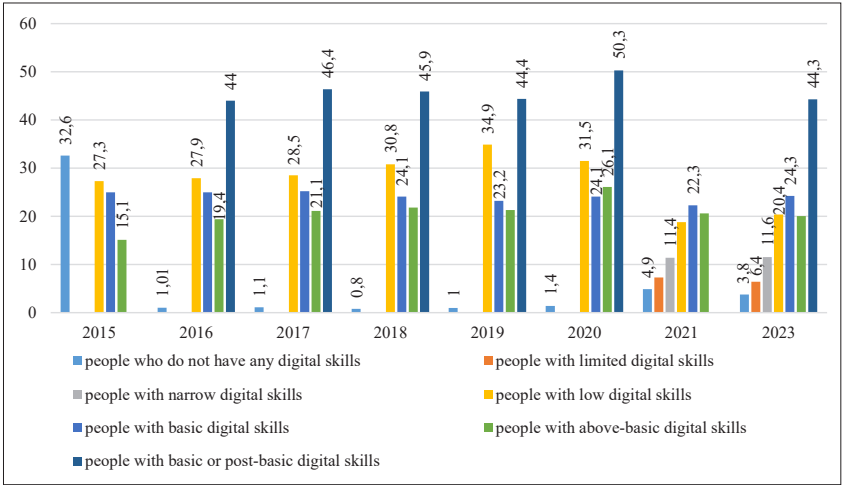
Source: Own study based on: Główny Urząd Statystyczny, *The use of information and (tele) communication technologies in public administration units, enterprises and households in the years 2015–2023* [access: November 14, 2023]

the implementation of solutions such as e-prescriptions and medical teleconsultation has significantly increased the availability of services, but has highlighted digital exclusion among older groups of society.

The development of digital society in Poland brings many opportunities. In the currently emerging social and economic structures, access to information and knowledge creates opportunities for the development of science and business. Therefore, appropriate digital competences are needed among society. The level of their development over the years 2015–2013 is presented in figure 2.

It is worth emphasizing that in the analyzed period the percentage of people without any digital skills decreased significantly. In 2015 it was 32.6 % and in 2023 3.8 %, which is an increase of 28.8 percentage points. Poland, as a European Union member state, uses funds for the development of digital competences and the transformation of infrastructure, which clearly contributes to their growth and may also contribute to reducing the differences between people of different age groups.

Digitization also promotes the democratization of social processes. Thanks to social media and digital platforms, citizens can participate more actively in public life, for example by engaging in civic initiatives or expressing



**Fig. 2. People with digital information skills by their level (%) in 2015–2023**

Source: Own study based on: Główny Urząd Statystyczny, *The use of information and (tele) communication technologies in public administration units, enterprises and households in the years 2015–2023* [access: November 14, 2023]



their opinions in online debates using the concept of crowdsourcing. Crowdsourcing can manifest itself in several ways, including as: [6]

- joint problem solving and proposing improvements with the participation of collective intelligence,
- using the so-called wisdom of the crowd, and in this particular case, using the potential of Internet users,
- microwork,
- social financing of projects (crowdfunding),
- analysis and selection of the best solutions from the presented proposals.

The basis of this theory is the belief that collective problem solving by a group of people provides better results than using the creativity of individual individuals. According to Surowiecki, the author of this concept, the source of the advantage of the “crowd” is not achieving consensus, but the aggregation of ideas of individual participants of a given group by using their proactivity, creativity and independence.

Poland also faces challenges related to the development of the information society. A big challenge is the fight against digital exclusion, which primarily affects older people, those living in rural areas and people with low incomes. Although access to the Internet is becoming more and more common, not all citizens are able to fully use its capabilities. Educational programs addressed to these groups, as well as support in access to modern technologies, are key to combating this problem. Another challenge is digital security and personal data protection. As the number of Internet users grows, so does the number of cyberattacks (hacker attacks, phishing, identity theft, etc.), which requires investment in data protection and online security education. Young people are exposed to dangers such as cyberbullying, technology addiction and disinformation, which may negatively affect their development. In 2018, GDPR (Regulation on Personal Data Protection) was introduced in Poland, which aims to ensure greater privacy protection, but effective education about digital threats is still necessary.

### **Conclusions**

Digital society in Poland is a dynamically developing reality that is changing all aspects of life – from education, through the economy, to culture. Poland faces many challenges, but at the same time it has the opportunity to use the potential of digitalization to build a more modern and inclusive society. The key to success is balancing technological progress with public education, investments in infrastructure and effective policies against digital exclusion. In this way, Poland can take full advantage of the opportunities offered by the digital era, while minimizing its negative effects.

With appropriate investments in education and innovation, Poland has a chance to become one of the leaders of digital transformation in Europe.

### **List of references**

1. Batorski D., Wykluczenie cyfrowe [w:] Studia Biura Analiz Sejmowych, Kancelaria Sejmu, Społeczeństwo informacyjne, 3 (19) 2009.
2. Callary W. (red.), Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego, UNDP, Warszawa 2002.
3. Główny Urząd Statystyczny, The use of information and (tele)communication technologies in public administration units, enterprises and households in the years 2015–2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/> (access: 14.11.2024).
4. Information society in Poland in 2023, Central Statistical Office, Statistical analyses, Warsaw, Szczecin 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne>
5. Kaczyńska A., Kańduła S., Przybylska J., Transformacja cyfrowa z punktu widzenia samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia [w:] Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 65 (1/2021).
6. Surowiecki, J., Mądrość tłumy. Większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce, Gliwice: Helion 2010.

### **Хамхіль Данило Дмитрович**

*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти  
Спеціальність 051 «Економіка», ОП «Інформаційні технології в бізнесі»  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
e-mail – danylo.khamkhil@lnu.edu.ua*

### **Задорожна Анна Володимирівна**

*кандидат фізико-математичних наук, доцент  
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
e-mail – anna.zadorozhna@lnu.edu.ua*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА НОТАРІАТ**

Публічне управління має важливе значення в нотаріальній діяльності, оскільки формує регуляторне середовище, у якому перебуває нотаріальна сфера й таким чином дозволяє надавати громадянам якісні послуги. Важливою передумовою забезпечення ефективності публічного

управління на зазначену сферу становить широке впровадження в неї новітніх технологій обробки інформації, що сприяє прозорості та швидкості роботи нотаріальних служб, забезпечує взаємодію між державою, бізнесом і громадянами. Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом для оптимізації ефективності, контролю та управління процесами в організації. Оцінимо потреби в часі на складання нотаріального акту. У нотаріальній конторі необхідно розрахувати загальний час, який займе складання нотаріального акту для покупки нерухомості [1]. Для цього потрібно врахувати декілька етапів процесу:

1. Підготовка документів: час, необхідний для клієнта на підготовку всіх необхідних документів та збору інформації. Припустимо, це займає 2 год.

2. Проведення зустрічі з нотаріусом: орієнтовний час зустрічі з нотаріусом складає 1 год.

3. Підписання та складання договору: час, необхідний для підписання документів та складання нотаріального акту, припустимо, це 30 хв.

4. Реєстрація права власності в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно: час, необхідний для реєстрації права власності в реєстрі, припустимо, це ще 1 год.

Далі розраховуємо загальний час, який необхідний для складання нотаріального акту для покупки нерухомості. Загальний час ( $T$ ) для складання нотаріального акту обчислюється як сума часу на всі вищезазначені етапи:

$$T = 2 \text{ год} + 1 \text{ год} + 0,5 \text{ год} + 1 \text{ год} = 4,5 \text{ год.}$$

Таким чином, загальний час на складання нотаріального акту для покупки нерухомості складає 4,5 год. У нотаріальній конторі необхідно оцінити продуктивність роботи за певний період часу [2]. Для цього зробимо оцінку, скільки документів може бути нотаріально засвідчено протягом місяця. Дано:

- Середній час на засвідчення одного документа: 15 хв.
- Робочий час протягом місяця: 160 год. (робочий місяць).

Використаємо формулу продуктивності для розрахунку кількості документів, які можуть бути засвідчені протягом місяця:

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Кількість робочих годин}}{\text{Середній час на один документ}}.$$

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Середній час на один документ}}{\text{Кількість робочих годин}}.$$

$$\text{Продуктивність} = \frac{160 \text{ год}}{0,25 \text{ год/документ}} = 640 \text{ документів.}$$

Отже, за умови, що нотаріус працює весь робочий час протягом місяця, нотаріальна контора може засвідчити до 640 документів за цей період.

Далі необхідно розрахувати загальний час, який займе оформлення спадщини у нотаріальній конторі, а саме видача «Свідоцтва про право на спадщину». Для цього потрібно врахувати кілька етапів процесу:

1. Підготовка документів: час, необхідний для спадкоємця на підготовку всіх необхідних документів та збору інформації. Припустимо, це займає 3 год.

2. Консультація з нотаріусом: орієнтовний час консультації з нотаріусом складає 1,5 год.

3. Підписання та складання «Заява про видачу свідоцтва на право на спадщину», сама видача свідоцтва про право на спадщину: час, необхідний для підписання документів та складання нотаріального акту про прийняття спадщини, припустимо, це 45 хв.

4. Реєстрація права власності в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно: час, необхідний для реєстрації права власності в реєстрі, припустимо, це ще 1,5 год. Таким чином, загальний час на оформлення спадщини у нотаріальній конторі складає 6,75 год.

Наступним кроком потрібно автоматизувати процес обліку клієнтів, розрахунок доходів та створення рахунків [3]. Нотаріальна контора надає три основні види послуг: оформлення заповіту, засвідчення копій та підготовка договорів. Для кожної послуги визначено середній час виконання та вартість. Клієнти звертаються до контори, їхні дані та статус послуги фіксуються в таблиці. Визначимо ключові параметри процесів (час виконання кожної операції, кількість клієнтів, види документів тощо). Створюємо таблиці в Excel:

- Таблиця клієнтів: імена, контактна інформація, тип послуги, дата звернення.

- Таблиця послуг: тип послуги, середній час надання, вартість.

- Моделювання потоків роботи.

У сучасних умовах робота час нотаріуса вимагає раціонального використання для максимізації прибутку та максимальної ефективності роботи. Розглянемо математичну модель оптимізації робочого часу нотаріуса, що враховує різні види послуг, які він надає, їх тривалість та вартість (рис. 1).

У нас дано три види послуг, які надає нотаріальна контора: завірення підписів, складання договорів та посвідчення довіреностей. Вихідні дані для кожного виду послуг включають тривалість виконання однієї одиниці послуги та її вартість. Цільова функція моделі полягає в максимізації прибутку нотаріуса. Для цього будемо використовувати наступні позначення:

- $t_i$  – тривалість виконання  $i$ -ої послуги (в год).

|   | A                        | B               | C         | D                  | E               | F                 | G               | H |
|---|--------------------------|-----------------|-----------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| 1 | Послуги                  | Тривалість(год) | Ціна(грн) | Початкові значення | Обчислення часу | Обчислення доходу |                 |   |
| 2 | Завірення підписів       | 0,5             | 200       | 7                  | 3,5             | 1400              |                 |   |
| 3 | Складання договорів      | 1,5             | 800       | 1                  | 1,5             | 800               |                 |   |
| 4 | посвідчення довіреностей | 1               | 500       | 3                  | 3               | 1500              |                 |   |
| 5 |                          |                 |           | Загальний час      | 8               | 2700              | Загальний дохід |   |
| 6 |                          |                 |           |                    |                 |                   |                 |   |

**Рис. 1. Види послуг нотаріуса та витрати часу на них**

- $pi$  – вартість  $i$ -ої послуги (у грн).
- $xi$  – кількість  $i$ -тих послуг, які виконує нотаріус.

Цільовою функцією тут є максималізація прибутку, тому використовуємо таку формулу:  $Z = \sum_{i=1}^3 pi xi$ .

У завданні були враховані обмеження:

Загальний час, витрачений на надання всіх послуг, не повинен перевищувати робочий час:

$$\sum_{i=1}^3 ti xi \leq T,$$

де  $T=8$  год на день і 5 робочих днів на тиждень (у середу – архівний день).

2. Невід’ємність змінних:  $xi \geq 0$

Запишемо остаточну модель роботи нотаріуса з врахуванням вихідних даних. Цільова функція:  $Z = 200x_1 + 800x_2 + 500x_3$ .

Обмеження:

1. Обмеження по часу на один день:  $0,5x_1 + 1,5x_2 + 1x_3 \leq 8$
2. Невід’ємність змінних:  $x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, x_3 \geq 0$

Для розв’язання цього завдання використовуємо надбудову «Пошук рішення» (Solver) в Excel [4]. Інструмент «Пошук рішення» обчислить оптимальну кількість кожного виду послуг, яку слід виконати нотаріусу, щоби максимізувати прибуток, дотримуючись обмежень по часу. Наприклад, результат може бути таким:

- 1)  $x_1 = 7$  (завірення підписів);
- 2)  $x_2 = 1$  (складання договорів);
- 3)  $x_3 = 3$  (посвідчення довіреностей).

При цьому загальний час не перевищить 8 год на день, а прибуток буде максимальним. Отримані результати слід аналізувати для подальшого планування роботи нотаріуса та оптимізації його робочого процесу [5, 6].

Висновок. Таким чином, впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами в нотаріальній сфері не лише оптимізує їх внутрішню діяльність та є ключовим фактором для успішної діяльності нотаріальних контор, але й робить їх більш конкурентоспроможними на міжнародній арені.

### Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
2. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч.-практ. посіб. у схемах і табл. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 80 с.
3. Мельник О. Г., Мукан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 43–52.
4. Функції Excel – Підтримка від Microsoft. *Microsoft Support*. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/office/функції-excel-за-алфавітом-b3944572-255d-4efb-bb96-c6d90033e188>
5. Чемерис А., Юринець Р., Мищисин О. Методи оптимізації в економіці: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 152 с.
6. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 240 с.

## НОТАТКИ

*Наукове видання*

**ІННОВАЦІЇ В ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ  
РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ПРІОРИТЕТИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Збірник тез I Науково-практичного форуму студентів,  
аспірантів та молодих науковців

***19 грудня 2024 року***

***Випуск № 1 (43)***

Редагування – *С. Гузь*

Дизайн обкладинки – *В. Савельєва*

Технічний редактор – *О. Гринюк*

Верстка – *Ю. Семенченко*

Підписано до друку 15.01.2025 р. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.

Ум. друк. арк. 6,98. Наклад 300. Замовлення № 0225-022.

Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво “Liha-Pres”

79000, м. Львів, вул. Технічна, 1

87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44

Телефон: +38 (050) 658 08 23

E-mail: editor@liha-pres.eu

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6423 від 04.10.2018 р.