

УДК 342.5

КП \_\_\_\_\_

№ держреєстрації 0122U002124

Інв.№ \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

**УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**  
49000, м.Дніпро, вул. Володимира Вернадського 2/4  
тел. (056) 745-55-96



ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

Д. О. Бочаров

2024 р.

**ЗАКЛЮЧНИЙ ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ  
«УПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ СОЦІОТЕХНІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ  
В ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ГАЛУЗІ ЗНАТЬ  
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
за 2022-2024 роки  
(заключний)**

*Керівник НДР, завідувач кафедри  
публічного управління та митного  
адміністрування, д.н.держ.упр., проф.*

*О.В.Антонова*

Удосконалено та модернізовано підходи до освітніх технологій у сфері публічного управління та адміністрування в умовах трансформації системи державного управління у соціотехнічну систему відповідно до вимог, які висуваються до фахової підготовки публічних службовців за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Рукопис закінчено 20 грудня 2024 р.

Результати цієї роботи розглянуто вченою радою УМСФ  
протокол № 8 від «23» 12 2024 р.

2024

## СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

№ п/п	Посада, вчене звання, науковий ступінь	Підпис	Дата	Ініціали, прізвище
1.	Завідувач кафедри д.н.держ.упр., проф.		20.12.24	О.В. Антонова
2.	Професор кафедри, д.н.держ.упр., проф.		15.12.24	О.П. Борисенко
3.	Професор кафедри, д.н.держ.упр., проф.		18.12.24	Л.М. Івашова
4.	Професор кафедри, д.н.держ.упр., проф.		15.12.24	В.М. Дрешпак
5.	Професор кафедри, д.н.держ.упр., доц.		10.12.24	І.М. Квеліашвілі
6.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр., доц.		18.12.24	Т.М. Брус
7.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр., доц.		18.12.24	В.Г. Ковальов
8.	Доцент кафедри, к.ю.н., доц.		18.12.24	І.М. Коросташова
9.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр., доц.		15.12.24	Н.І. Шевченко
10.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр., доц.		15.12.24	Г.Ю. Разумей
11.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр., доц.		18.12.24	Н.Л. Виноградова
12.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр.		16.12.24	О.О. Критенко
13.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр.		15.12.24	О.О. Марценюк
14.	Доцент кафедри, к.н.держ.упр.		15.12.24	М.М. Разумей
15.	Аспірант кафедри		12.12.24	А.П. Біліченко
16.	Аспірант кафедри		14.12.24	Л.І. Бондаренко
17.	Аспірант кафедри		20.12.24	Р.Ю. Кудряшов
18.	Аспірант кафедри		12.12.24	Н.В. Бабаченко
19.	Аспірант кафедри		10.12.24	Н.С. Власова
20.	Аспірант кафедри		16.12.24	М.С. Давидов
21.	Аспірант кафедри		17.12.24	О.А. Тестесов
22.	Аспірант кафедри		15.12.24	О.О. Шевченко
23.	Аспірант кафедри		19.12.24	М.М. Котович
24.	Аспірант кафедри		10.12.24	Ю.В. Дуогіте
25.	Магістрант кафедри		11.12.24	О.С. Депутат
26.	Магістрант кафедри		11.12.24	С.О. Шаталов
27.	Докторант		22.12.24	О.В. Комаров
28.	Докторант		18.12.24	Д.П. Дубицький
29.	Начальник управління з питань культури та спорту виконавчого апарату Дніпропетровської обласної ради		18.12.24	Л.А. Гиренко
30.	Генеральний директор ГО «Інститут громадської експертизи»		15.12.24	О.В. Літвінов

## РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 260 с., 17 рис., 19 табл., 2 додатки, 400 джерел.

**Об'єкт дослідження** – освітні технології публічного управління та адміністрування

**Предмет дослідження** – алгоритми соціотехнічного проектування в освітніх технологіях публічного управління та адміністрування

**Мета роботи** – удосконалення та модернізація підходів до освітніх технологій у сфері публічного управління та адміністрування в умовах трансформації системи державного управління у соціотехнічну систему, відповідно до вимог, які висуваються до публічних службовців; розробка алгоритму та встановлення параметрів визначення компетентнісних і фахових прогалів в практичній діяльності публічних службовців для розробки індивідуальних планів професійного підвищення кваліфікації в умовах діджиталізації; розробити методичні рекомендації з виявлення фахових прогалів на основі освітніх електронних платформ та впровадити їх в освітню діяльність закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

**Методи дослідження.** У межах НДР У межах НДР використано комплексні підходи, які охоплюють такі основні теорії, як: теорія систем, інституціональна теорія, гуманістичні та людино центричні підходи до суспільних трансформацій та впровадження стратегічних змін, теорії демократичного розвитку, біхевіористичні теорії та теорії менеджменту, стратегічна парадигма та парадигми публічного управління; концепції стратегічного управління та стратегічної діяльності, теорія конфлікту, теорії антикризового менеджменту, теорії управління знаннями; теорія комунікацій, теорія самообмеження, теорія суспільного договору. Серед фундаментальних підходів слід відзначити такі, як: інституціональний (характерні типи суб'єкт-об'єктні відносини та взаємозв'язки); системний (як соціальна підсистема, її складові та взаємозв'язки між ними); структурно-функціональний (залежно від моделі організації публічної служби структурні особливості забезпечення державної служби та зміст її функцій); методологія стратегічного менеджменту (технології управління змінами; соціотехнічне проектування розвитку організації та організаційної культури); теорія мереж (спільноти практиків як площина для обміну професійним досвідом); теорії мотивації; концепції нового публічного (державного) менеджменту, доброго врядування.

### **Результати дослідження впроваджені в практичну діяльність :**

- Головного управління Державної податкової служби України у Полтавській області (довідка від 01.12.2022 р. № 24489/6/16-31-07-08-06);
- Дніпропетровського регіонального відділення Асоціації міст України (довідка від 31.07.2024 р. № 37);
- Департаменту соціального захисту населення Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 07.08.2024 р. № 6004/0/192-24);
- Військової частини 4638 Міністерства оборони України (довідка від 24.08.2024 р. № 1781/23177);
- Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики (довідка від 13.09.2024 р. № 04-14/14-2024/200120) (Додаток А).

**Ключові слова:** публічне управління, освітні технології, трансформації, соціотехнічна система, професіоналізація, публічні службовці, компетентність, цифровізація, громадянське суспільство.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	3
<b>Розділ 1. ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА НАПРЯМИ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	8
1.1. Порівняльний аналіз державного управління освітою в країнах світу	8
1.2. Проблеми державного управління освітою та інституційні засади їх розв’язання в умовах розвитку інноваційного суспільства в Україні	23
1.3. Право на освіту та верховенство права (правовладдя) під час дії режиму воєнного стану: питання обмеження і реалізації права на освіту в умовах війни та Євроінтеграції	32
<b>Розділ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КОНТЕКСТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗРУШЕНЬ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	45
2.1. Корпоративні цінності демократичного врядування: європейський цифровий ринок та електронне урядування в Україні	45
2.2. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства та освіти в Україні	53
2.3. Цифровізація публічного управління : міжнародний та регіональний аспекти	64
2.4. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства	74
<b>Розділ 3. РЕСУРСНЕ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНИ</b>	84
3.1. Проблеми реалізації молодіжної політики в Україні та шляхи їх подолання	84
3.2. Розвиток професійної (професійно-технічної) освіти як один з напрямів молодіжної політики України	95
3.3. Реінтеграція ветеранів як кадровий резерв публічної служби	101
3.4. Забезпечення гендерної рівності в сфері публічного управління	115
<b>Розділ 4. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕЖАХ ПІДГОТОВКИ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»</b>	139
4.1. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії Covid-19 та воєнного стану	139
4.2. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами	150
4.3. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців	158
4.4. Удосконалення професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців	165
4.5. Еволюція освітніх технологій та удосконалення професійного навчання та підготовки кадрів фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»	177
<b>Висновки</b>	198
<b>Список використаних джерел</b>	210
<b>Додатки</b>	238

## ВСТУП

Науково-дослідна робота за темою «Упровадження підходів соціотехнічного проектування в освітні технології у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» спрямована на пошук інструменту, який полегшив би процес виявлення прогалів фахової підготовки та практичної діяльності у сфері публічного управління та адміністрування на основі гендерної рівності публічних службовців у напрямі розширення можливостей кар'єрного просування та професійно-кваліфікаційного розвитку молодих людей та молодих жінок у сфері публічного управління та адміністрування. Сфера, яка залишається однією з найконсервативніших за організаційними цінностями та регламентно визначеною як така, що потребує виключної стресостійкості, свідомих самообмежень та виключної виконавської дисциплінованості, в умовах цифрової трансформації набуває рис соціотехнічної системи та розширює доступ жінок, у тому числі до керівних посад. Проект покликаний дати відповідь на питання методичного забезпечення самостійної розробки індивідуальних планів професійного розвитку публічними службовцями, зокрема працюючих молодих жінок. Включення України до Глобальної пілотної програми дорожніх карт використання НТІ для Цілей сталого розвитку, зокрема п.8 Гідна праця – економічне зростання, актуалізує значущість даного проекту для суспільства.

Удосконалення та модернізація освітніх технологій у сфері публічного управління та адміністрування в умовах реформування системи державного управління відповідно до сучасних викликів, зокрема трансформація системи державного управління у соціотехнічну систему, відповідно до вимог, які висувуються до публічних службовців; доцільність розробки алгоритму та встановлення параметрів визначення компетентнісних і фахових прогалів в практичній діяльності публічних службовців для розробки індивідуальних планів професійного підвищення кваліфікації в умовах діджиталізації на основі гендерної рівності, особливо в ході професіоналізації; розроблення методичних рекомендацій з виявлення фахових прогалів на основі соціотехнічного проектування та впровадження їх в освітню діяльність закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Питання гнучкого підходу до набуття спеціалізованих знань у сфері публічного управління та адміністрування залишається відкритим, особливо для жінок, що вже працюють на державній службі та шукають можливостей професійного зростання та самореалізації у системі органів публічної влади.

Необхідність теоретичного та практичного вирішення зазначених питань обумовила вибір теми, актуальність і цільову спрямованість даного дослідження.

Мета НДР полягає в удосконаленні та модернізації підходів до освітніх технологій у сфері публічного управління та адміністрування в умовах

трансформації системи державного управління у соціотехнічну систему, відповідно до вимог, які висуваються до публічних службовців; розробка алгоритму та встановлення параметрів визначення компетентнісних і фахових прогалин в практичній діяльності публічних службовців для розробки індивідуальних планів професійного підвищення кваліфікації в умовах діджиталізації; розробити методичні рекомендації з виявлення фахових прогалин на основі освітніх електронних платформ та впровадити їх в освітню діяльність закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Завдання № 1. Визначити вимоги до публічних службовців, що артикулюються сучасними умовами та впливами на сферу публічно-управлінської діяльності (зовнішні фактори).

Завдання № 2. Встановити вимоги, що обумовлені внутрішніми впливами та системними реформами у сфері публічного управління та адміністрування (внутрішньо організаційні фактори).

Завдання № 3. Розробити методику оцінювання індивідуальних потреб підвищення кваліфікації публічних службовців .

Завдання № 4. Встановити «білі» плями в освітній сфері у галузі знань 281 Публічне управління та адміністрування, на основі чого розробити алгоритм та параметри оцінювання ступеня необхідності оновлення навчальних програм на рівні бакалавріату та магістратури, із застосуванням освітніх електронних платформ (оцінювання затребуваності) та апробації.

Завдання № 5. Запропонувати методичні рекомендації з розвитку необхідних навичок з самостійного пошуку та засвоєння знань у сфері публічного управління та адміністрування із застосуванням освітніх електронних платформ.

**Методи дослідження.** У межах НДР використано комплексні підходи, які охоплюють такі основні теорії, як: теорія систем, інституціональна теорія, гуманістичні та людино центричні підходи до суспільних трансформацій та впровадження стратегічних змін, теорії демократичного розвитку, біхевіористичні теорії та теорії менеджменту, стратегічна парадигма та парадигми публічного управління; концепції стратегічного управління та стратегічної діяльності, теорія конфлікту, теорії антикризового менеджменту, теорії управління знаннями; теорія комунікацій, теорія самообмеження, теорія суспільного договору.

Серед фундаментальних підходів слід відзначити такі, як: інституціональний (характерні типи суб'єкт-об'єктні відносини та взаємозв'язки); системний (як соціальна підсистема, її складові та взаємозв'язки між ними); структурно-функціональний (залежно від моделі організації публічної служби структурні особливості забезпечення державної служби та зміст її функцій); методологія стратегічного менеджменту (технології управління змінами; соціотехнічне проектування розвитку організації та організаційної культури); теорія мереж (спільноти практиків як

площина для обміну професійним досвідом); теорії мотивації; концепції нового публічного (державного) менеджменту, доброго врядування.

Застосовано здобутки теорії мереж (наявна на сьогодні спільнота практик або професійних організацій, які базуються на досвіді практичної професійної діяльності в сфері публічного управління), компетентнісного підходу (наявні компетентності не відповідають вимогам, які формуються внаслідок реформ, утворюються прогалини, закладаються певні практики, принципи, цінності та ставлення як основи мотивації і які переростають у традиції, формують системне мислення), теорії мотивацій (самооцінка як фахівця шляхом визнання професійного доробку фаховою спільнотою та освітніми технологіями).

Більшість результатів є науково-обґрунтованими, оскільки спираються на закономірності та циклічність розвитку соціальних систем, тоді як методичні розробки є практикоорієнтованими з метою розв'язати конкретне завдання – що треба зробити (який інструмент або методику застосувати), аби якщо не подолати, то хоча б зменшити прогалини між освітою, підвищенням кваліфікації та професійним зростанням у сфері публічного управління за умови «стислого» за часом реформування, коли на набуття знань формальним (академічним) шляхом часу не вистачає.

На сьогодні існує положення про доцільність застосування практики для будь-якого пересічного громадянина країн-членів ЄС «навчання протягом життя». Ця практика в Україні майже неможлива для застосування через ряд причин, зокрема соціально-економічних, демографічних і т.д. Внаслідок існування достатньо тривалого часу «кар'єрної» моделі державної служби академічне навчання було складовою несення державної служби. З огляду на останні реформи державної служби, реформи децентралізації та спеціалізованих служб доводиться констатувати про відмову від так званої «по життєво гарантованої служби» (як в ФРН) на користь контрактної державної служби (наприклад, в Італії - «приватизована» державна служба), де основою є конкурс кваліфікацій фахівців, їх репутації та досягнення, визнані професійною спільнотою. Формальна освіта публічних службовців стає фактично «розкішною», що не кожна держава може собі дозволити. Виходячи з цих міркувань та аналізуючи досвід таких країн, як Сінгапур, КНР, Бразилія, Австралія та інших держав, доходимо до висновку про необхідність гнучкості освітніх технологій, їх пристосування до сучасних потреб та інфраструктурних можливостей суспільства, які зможуть цю гнучкість забезпечити та стати відповіддю на сучасні виклики. Такими структурами в Україні є ВНЗ, що здійснюють освітню діяльність за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, та неурядові структури/агенції/громадські організації, які можуть і часто надають освітні послуги у межах своїх ресурсів. Науковий інтерес у цьому плані якраз викликають можливості, які можуть створити відкритий освітній простір зусиллями ВНЗ та неурядових організацій для потреб публічної служби та підготовки майбутніх публічних службовців.

За інформацією Національного агентства з питань державної служби плінність кадрів на державній службі складала за останні 5 років не менше 18%. Гендерна нерівність на керівних посадах державної служби та доступ до них і сьогодні залишається для України одним із складних питань, не говорячи про те, що більшість державних службовців (до 70%) складають жінки. Середній вік державного службовця України складав приблизно 48-50 років і станом на кінець 2024 року поступово знизився до 45 років. Логічно виникає питання рівня вмотивованості українських державних службовців до навчання, професійного самовдосконалення та саморозвитку. Попередні дослідження результатів опитування молодих державних службовців та причин їх звільнення вказували на першому місці не заробітну плату, а насамперед неможливість розвитку через рутинність та напруженість праці, відсутність визнання досягнень та здобутків на робочому місці, пасивність, відсутність можливостей для навчання. Саме на подолання цих проблем спрямоване дане дослідження. Включення України до Глобальної пілотної програми дорожніх карт використання НТІ для Цілей сталого розвитку, зокрема п. 8 Гідна праця – економічне зростання, актуалізує значущість даного проекту для суспільства та економіки шляхом розширення застосування освітніх технологій у сфері залучення молоді на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

Проблематика даного дослідження обумовлена рядом досліджень за останні роки і пов'язана безпосередньо як з питаннями діджиталізації [10; 12], так і прийняттям сучасних концепцій реформування публічного управління [1], зокрема нового публічного менеджменту, «підприємливого» або чутливого уряду. Проте останні наукові розробки свідчать про ряд проблем, які виникають під етапі впровадження реформ – «білі плями». Цими плямами є як адміністративна поведінка та можливості її формування [2; 3; 7; 9], так і взаємовідносини в організаційній структурі [4; 6; 8; 11]. Серед основних проблем також відзначають гендерну рівність, конфлікти поколінь управлінців, певну формалізацію відносин з громадянами [5] через сприйняття останніх (проблеми прозорості) та делегування частини повноважень на реалізацію неурядовим організаціям; стосовно умов праці публічних службовців виокремлюють фактори впливу на прийняття управлінських рішень, корупційні чинники, а також втрату мотивації [8] – прогули, пасивність, незадоволеність [4] і так далі, що виявляється у вигляді адміністративних затягувань [4], перенаправлень, винайдення нових вимог, посвідок [6] і причин неможливості розв'язати певне питання, на що безпосередньо впливають стосунки всередині організації [11], створюючи відповідні системи відносин та мережі.

**Об'єкт дослідження** – освітні технології публічного управління та адміністрування

**Предмет дослідження** – алгоритми соціотехнічного проектування в освітніх технологіях публічного управління та адміністрування



**Методи дослідження.** У межах НДР застосовано здобутки теорії мереж (наявна на сьогодні спільнота практик або професійних організацій, які базуються на досвіді практичної професійної діяльності в сфері публічного управління), компетентнісного підходу (наявні компетентності не відповідають вимогам, які формуються внаслідок реформ, утворюються прогалини, закладаються певні практики, принципи, цінності та ставлення як основи мотивації і які переростають у традиції, формують системне мислення), теорії мотивацій (самооцінка як фахівця шляхом визнання професійного доробку фаховою спільнотою та освітніми технологіями). Більшість результатів є науково-обґрунтованими, оскільки спираються на закономірності та циклічність розвитку соціальних систем, тоді як методичні розробки є практико орієнтованими з метою розв'язати конкретне завдання – що треба зробити (який інструмент або методику застосувати), аби якщо не подолати, то хоча б зменшити прогалини між освітою, підвищенням кваліфікації та професійним зростанням у сфері публічного управління за умови «стислого» за часом реформування, коли на набуття знань формальним (академічним) шляхом часу не вистачає.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення даного дослідження можуть бути використані органами публічного управління різного рівня. Результати дослідження впроваджені в практичну діяльність :

- Головного управління Державної податкової служби України у Полтавській області (довідка від 01.12.2022 р. № 24489/6/16-31-07-08-06);
- Дніпропетровського регіонального відділення Асоціації міст України (довідка від 31.07.2024 р. № 37);
- Департаменту соціального захисту населення Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 07.08.2024 р. № 6004/0/192-24);
- Військової частини 4638 Міністерства оборони України (довідка від 24.08.2024 р. № 1781/23177);
- Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики (довідка від 13.09.2024 р. № 04-14/14-2024/200120) (Додаток А).

За результатами дослідження захищено 3 дисертаційні роботи на здобуття наукового ступеня доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та за 2022-2024 роки опубліковано 74 наукова праця, в т.ч. 2 - у колективних монографіях, з них 2 за кордоном; 12 - статті що входять до наукометричних баз Scopus, Web of science; 28 - статей у фахових виданнях, що входять до інших наукометричних баз; підготовлено 31 - тези доповідей, що апробовані на комунікаційних заходах різного рівня (Додаток Б).

Звіт складається зі вступу, чотирьох розділів та шістнадцяти підрозділів, висновків, переліку посилань, додатків. Обсяг звіту – 263 сторінка, з них 208 сторінка основного тексту. Список використаних джерел складається зі 400 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ТА НАПРЯМИ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

### 1.1. Порівняльний аналіз державного управління освітою в країнах світу

Система освіти в Україні перебуває в стані перманентного реформування вже не одне десятиліття. З одного боку це й не дивно, адже саме освіта – це та галузь життєдіяльності суспільства, яка має бути на вістрі змін і потребує постійного оновлення й удосконалення. Але з іншого боку, очевидним є те, що внаслідок цих реформ не спостерігається очікуваних результатів, зокрема, проблематичними залишаються питання ефективності здійснюваних змін і реформ, що здійснюються у сфері освіти.

Успіх реалізації освітніх реформ та досягнення їх ефективність значною мірою залежать від державної політики у сфері освіти, що має стати базисом процесу реформування, від наявності чітких і зрозумілих для суспільства правил і процедур, а також зусиль держави й усіх інститутів у даному напрямі, що спрямовуються на їх здійснення, а також від професійності державних управлінців, які реалізовуватимуть ці реформи.

Вважаємо, що головною причиною гальмування освітніх реформ та їх неефективності є недостатнє врахування низки національних особливостей. Якщо до ґрунтовних досліджень освітніх систем, зокрема комплексів моделей, уведено майже всі впливові чинники, з урахуванням людського чинника, які можуть бути виміряні числом, то робота з проблемами, що погано підпадають під ці виміри (якість знань, навичок, умінь, їх збереження, розвиток тощо), тільки-но розпочинається.

У світі не має ще ні відпрацьованих підходів, ні ґрунтовних шкіл чи викристалізованих напрямків досліджень та методичного впровадження з цих питань. Останнє особливо важливе для пошуків оптимальних шляхів поєднання організаційно-економічної та педагогічної складових ефективного функціонування освітніх систем. Це здійснюється за умови впливу провідних досліджень, розробок та їхнього впровадження для вдосконалення освітніх систем. Втручання ж формальними методами з кількісною оцінкою в сукупність гуманітарних проблем, особливо освітніх, значно ускладнює вироблення дійових підходів до пріоритетності та поетапності реалізації державних цілей щодо освіти за умови зростання її вартості та загального обмеження ресурсів, що є нині характерним для всього світу [15; 19; 20; 24].

З огляду на вище викладене особливої уваги заслуговує досвід багатьох країн, насамперед США та Великобританії. Адже саме ці країни очолюють рейтингові списки світових університетів, за рейтингом найкращих університетів світу (QS World University Rankings), що обчислюють за методикою британської консалтингової компанії Quacquarelli Symonds (QS) та Шанхайським рейтингом – Академічний рейтинг університетів світу (Academic

Ranking of World Universities (ARWU) в основі якого лежить наукова та академічна діяльність понад 1200 університетів, а до фінального рейтингу потрапляє лише 500 найкращих. Університети США та Великої Британії представлені також у ТОП-10 лідерів за рейтингом газети Times (Times Higher Education World University Rankings, THE), до 2010 року Times Higher Education World University Rankings (THE) був відомий як рейтинг THE-QS World University Rankings (табл. 1-3).

За кожним із названих рейтингів (QS, ARWU, THE) університети світу оцінювалися за певними методиками та критеріями які описують різні сторони навчальної, наукової, репутаційної та комунікаційної діяльності університетів, їх здобутки та якість надання освітніх послуг. Порівняльний аналіз критеріїв за вище означеними рейтингами представлено в таблиці 4.

Таблиця 1

### Топ-10 найкращих університетів світу (QS) за 2019- 2022 роки

Назва університету	Країна	2019	2020	2021	2022
Массачусетський технологічний інститут	США	1	1	1	1
Стенфордський університет	США	2	2	2	3
Гарвардський університет	США	3	3	3	5
Оксфордський університет	Велика Британія	5	4	5	2
Каліфорнійський технологічний інститут	США	4	5	4	6
Федеральна вища технічна школа Цюріха	Швейцарія	7	6	6	8
Кембриджський університет	Велика Британія	6	7	7	3
Університетський коледж Лондона	Велика Британія	10	8	10	8
Імперський коледж Лондона	Велика Британія	8	9	8	7
Чиказький університет	США	9	10	9	10

Джерело: складено автором за даними [10, с.9]

Таблиця 2

### Топ-10 університетів які представлені в Академічному рейтингу світових університетів (ARWU) за 2018- 2021 роки

Назва університету	Країна	2019	2020	2021	2022
Гарвардський університет	США	1	1	1	1
Стенфордський університет	США	2	2	2	2
Кембриджський університет	Велика Британія	3	3	3	3
Массачусетський технологічний інститут	США	4	4	4	4
Університет Каліфорнії, Берклі	США	5	5	5	5
Принстонський університет	США	6	6	6	6
Оксфордський університет	Велика Британія	7	7	9	7
Колумбійський університет	США	8	8	7	8
Каліфорнійський технологічний інститут	США	9	9	8	9
Чиказький університет	США	10	10	10	10

Джерело: складено автором за даними [10, с.13]

Таблиця 3

**Топ-10 кращих університетів світу за рейтингом The World University Rankings (THE) за 2018 – 2022 роки**

Назва університету	Країна	2018	2019	2020	2021	2022
Оксфордський університет	Велика Британія	1	1	1	1	1
Каліфорнійський технологічний інститут	США	3	5	2	4	2
Гарвардський університет	США	6	6	7	3	2
Стенфордський університет	США	3	3	4	2	4
Кембриджський університет	Велика Британія	2	2	3	6	5
Массачусетський технологічний інститут	США	5	4	5	5	5
Принстонський університет	США	7	7	6	9	7
Університет Каліфорнії, Берклі	США	18	15	13	7	8
Ельський університет	США	12	8	8	8	9
Чиказький університет	США	9	10	9	10	10

Джерело: складено автором за даними [10, с.17]

Таблиця 4

**Критерії, за якими проводять оцінювання університетів під час складання рейтингів університетів**

Рейтинг найкращих університетів світу (QS)	Академічному рейтингу світових університетів (ARWU)	Рейтинг The World University Rankings (THE)
Репутація в академічному середовищі	Індекс нагород випускників: якість навчання	Доходи від інновацій
Цитованість публікацій працівників університету	Індекс нагород викладачів: рівень професорсько-викладацького складу	Міжнародна різноманітність
Співвідношення кількості викладачів та студентів	Індекс цитування	Навчання
Ставлення роботодавців до випускників	Публікації – природничі та соціальні науки	Дослідницька робота
Частка іноземних викладачів та студентів	Успішність студентів	Цитування

Джерело: складено автором за даними [10, с.7, 12, 16]

Як бачимо, у рейтингах за 2018 - 2022 роки університети США та Великої Британії продовжують утримувати планку світових лідерів, хоча укладачі рейтингу й зазначили, що їхні показники відчутно просіли за кількістю іноземних студентів і умовами для них. Загалом, як видно з даних дослідження науковців [10] «... до десятки найкращих університетів світу за рейтингами QS, ARWU, THE та WEB потрапило 19 університетів із трьох країн (США, Велика Британія, Швейцарія).

До речі варто зазначити, що до рейтингу - 2020 – ввійшло сім українських університетів, а саме: Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна – 491 місце; інші ЗВО потрапили в окремі категорії-десятки з них: КНУ імені Шевченка – 541-550; НТУ «ХПІ» – 651-700; НТУУ КПІ – 701-

750; Сумський державний університет – 701-750; НУ «Львівська політехніка» – 751-800. Києво-Могилянська Академія потрапила до категорії після 1001 місця, тобто, до неопублічної частини рейтингу.

То в чому причина низьких показників нашої держави у світових рейтингах? Чому вітчизняні ЗВО не входять до ТОП-100 і навіть до ТОП-300? Що з досвіду країн-лідерів необхідно врахувати у процесі реформування освітньої галузі, що варто запозичити? Спробуємо надати відповіді на ці питання досліджуючи особливості організації та управління сферою освіти у країнах-лідерах світових рейтингів.

У Великобританії помітним є безпрецедентне за строками, темпами та якістю зростання досліджень щодо вдосконалення системи освіти, особливо вищої. У цьому контексті велику підтримку освітянам надає уряд. Зокрема, здійснюється системне напрацювання цілей та завдань вищої школи, аналізуються наслідки їх реалізації. Змін на краще намагаються досягти не шляхом відмови від попередніх цілей (завдань), а їх уточненням та якісним вдосконаленням.

За останні сто років уряд Великобританії на власному досвіді переконався, що замало лише спонукати вузи до розширення підготовки, яка більшою мірою відповідала б потребам національної економіки [30, С. 68-71]. Такі дії відставали в часі та мали недостатній масштаб і досить багато протиріч [6; 8; 13, С. 47-50].

Нинішня система вищої освіти Великобританії почала формуватися після другої світової війни. Головне в ній – індикативна націленість та чутливість до реальних потреб економіки й суспільства в цілому, що зумовлене підвищенням попиту саме на професійно зорієнтовану підготовку у вузах різних рівнів.

Необхідність поєднання та оптимізації зусиль діячів освіти та уточнення цілей такої політики щодо вищої освіти зумовили нагальну потребу розробити та видавати під керівництвом уряду періодичну Білу книгу (1966, 1987, 1991 рр. і т. д.). Але уряд цієї країни, на відміну від інших європейських країн, де відчувається сильний контроль за навчальними планами, структурою, змістом освітніх курсів, не орієнтується на жорсткий нагляд за освітою. Наприклад, Великобританія націлена на контроль стосовно вимог до студентів, впливу на різні ради, які опікуються навчальними курсами. Головну увагу уряд звертає на питання професійної релевантності змісту, форм і методів навчання як загалом, так і окремих курсів.

Процес запровадження аналітичних методів розробки стратегії освіти Англії зафіксований у Білій книзі (1987 р.), де записано: «Вища освіта повинна ... ефективніше служити економіці... та мати більш тісний зв'язок з виробництвом і торгівлею, сприяючи підприємництву; враховувати потреби країни у висококваліфікованій робочій силі, включаючи вивчення потреб економіки; підвищувати якість та посилювати ефективність освіти шляхом більш суворого відбору пріоритетів під час надання асигнувань на інженерні розробки та посилення уваги «до перспектив комерційної експлуатації». Це

передбачає обґрунтування принципів і системно-методологічних підходів щодо розвитку загальнонаціональної системи планування та ефективного управління розвитком освіти країни. Згадане зумовлює можливості чіткої орієнтації на реалії країни та необхідність оперативного пошуку і розв'язання найбільш гострих проблем в економіці та суспільстві [3; 6; 22; 24, С. 47-49].

Біла книга (1991 р.) містить доповнення, в якому наголошується, що наявні та майбутні соціально-економічні зміни в країні даватимуть навчальним закладам змогу більш ефективно реагувати на попит щодо вищої освіти, який зростає за умов розвитку цієї освіти в країні не лише шляхом організаційної конвергенції (створення об'єднаної системи вищої освіти), але й академічної конвергенції (з більшим акцентом на професіоналізацію обох частин – уні3].

Однією з найважливіших проблем вищої освіти Великобританії є пошук пропорцій співвідношення елітарної та масової вищої освіти [30, С. 38; 44; 51-52]. Зокрема, урядом було запропоновано перехід саме до масової вищої освіти та забезпечення на цій основі до 2000 р. навчання третини англійської молоді у вузах. Такий сценарій став можливим за умови забезпечення необхідного та достатнього фінансування [18, с.27-31, 42-44; 16, с. 4-7, 11-12], яке в процесі реалізації масової вищої освіти тільки з суспільних коштів здійснити буде неможливо [22; 29; 30, С. 163-167].

Уряд Англії вже сьогодні намагається робити обережні та узгоджені кроки щодо перерозподілу витрат на освіту шляхом підвищення плати за навчання, що стягується із студентів, підвищення стимулюючої ролі та заохочення великих дотацій з боку промисловості тощо. На відміну від Великобританії, де значними є саме державні джерела одержання освітою коштів, у Швейцарії відчувається економія державних фінансових коштів на освіту, яка має спиратися на інші (недержавні) джерела фінансування. Разом з тим багато університетів Великобританії роблять різні спроби щодо пошуку додаткових джерел фінансування, називаючи їх «твердими», якщо вони здобуті на ринку капіталів (у т.ч. шляхом організації філологічними факультетами університетів туризму до Греції, Італії) [20, С. 269-271; 26, С. 32-33; 39].

Саме пошук підходів до умов реалізації масової вищої освіти та потреби уточнення й пошуку джерел фінансування зумовили подальше посилення зв'язків навчання у вищій школі з потребами економіки. Разом з тим джерела фінансування передбачають поєднання чотирьох основних чинників: батьки, студенти, ті, хто сплачує податки, та вузи. Ці джерела можна розділити на дві групи: державні та приватні, що є характерним майже для всіх розвинутих країн [17; 19; 20; 22; 30, С. 101, 104].

Але делікатність вирішення питання про подальше співвідношення елітарної та масової освіти й, відповідно, забезпечення їх фінансування не йде і не піде, на думку багатьох дослідників, шляхом смаково-альтернативних рішень [2; 3; 4; 7; 29]. Головний недолік полягатиме у втраті високого рівня підготовки в одних вищих школах та швидкому покращенні ситуації, насамперед фінансової, в інших.

Враховуючи велику роль, яку відіграє у вищій школі Англії фінансування саме на проведення дослідницьких робіт, небезпідставною є позиція щодо пошуку пропорцій співвідношення елітарної та масової вищої освіти в умовах посилення змагання вузів за здобуття асигнувань саме на дослідницькі роботи [17; 20; 26].

За таких умов не виключено, що один-два десятки кращих університетів здобудуть левову частку суспільних фондів на дослідницькі роботи, а решта - лише невелику, відповідно до кількісних та якісних параметрів наукових дисциплін, які вони досліджують та розробляють [30, С. 153, 185-186]. Ті ж вищі школи, які реально неспроможні забезпечити необхідну базу, передусім матеріально-фінансову, для проведення дослідницьких робіт, концентруватимуть свої зусилля лише на навчанні студентів та на розробці методичних засад навчання. До таких можуть належати політехнічні коледжі [20; 24], головну небезпеку для яких становить конкуренція навчальних закладів саме з питань здобуття фінансування та необхідність забезпечувати відповідну матеріальну підтримку студентів [12, С. 17-21].

Враховуючи актуальність для Англії досягнення національних цілей саме за рахунок збільшення та поглиблення зв'язків освіти з економічною практикою [22; 29], – поєднання чи зрощення елітарної вищої освіти з масовою відбувається шляхом подальшої професіоналізації вузів за умови обов'язкового збереження тієї частки вищої освіти, яка й надалі працюватиме на «елітарні цілі», тобто на підготовку з числа найбільш талановитої молоді майбутніх науковців, політичних діячів, митців та ін.

Наші дослідження свідчать про те, що і в континентальній Європі, зокрема у Франції, сьогодні також гостро стоїть питання про докорінну реорганізацію вищої освіти. Натомість у Німеччині проблеми реорганізації вищої освіти потребували лише деяких уточнень, що були викликані злиттям та адаптацією східної й західної німецьких систем освіти, що виявили як недоліки, так і переваги кожної. Аналітики Німеччини, на відміну від французьких (які відстоюють збереження певної розподіленості між університетами та Великими школами), - наполягають на збереженні диференційованої системи вищої освіти (FHS - вищих професійні» шкіл, які виникли в результаті перетворення 1961-1971 рр. на базі професійних шкіл вищого рівня та університетів). Дослідники вказують на перетворення технічних вузів Східної Німеччини на FHS та збереження обмеженої кількості елітарних університетів, зберігаючи, особливо за останніми, елітарну роль основи прогресу науки й освіти [19, С. 92-93; 20, С. 102-107, 123-133].

Головним для французького уряду, міністерства освіти в останні роки було здійснення конкретних кроків щодо посилення професіоналізації вищої освіти та її деталізована інтеграція з національною економікою як Франції, так і загалом Європейського співтовариства. Для цього вживалися такі заходи: збільшувалася кількість студентських місць у закладах вищої освіти, особливо тих, де йде підготовка за новими технологіями; створювалися спеціальні

аналітичні органи, спроможні реально координувати співробітництво університетів із промисловістю, а також комітети з питань планування, проектування вищої освіти та професійної підготовки безпосередньо у структурі французького міністерства освіти [24, С. 47-51].

Також у країні було створено служби зайнятості спеціально для університетських працівників Франції та відпрацьовано ефективний механізм протидії впливу профпридатних співробітників університетів в інших сферах діяльності. У країні було розроблено і до цієї пори реалізуються принципово нові, професійно орієнтовані курси для підготовки більш кваліфікованих інженерів. Вузи Франції, вишукуючи додаткові джерела фінансування, створюють професійно орієнтовані курси з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, які, здобувли певний рівень освіти і вже працюють.

Постійною проблемою освітньої системи Франції є вивчення та вдосконалення механізму зв'язків вищої освіти з іншими галузями та виробництвами національної економіки країни. Це передбачено Законом «Про вищу освіту» (1984 р.), виконання якого контролюється на всіх рівнях управління як освітою, так і національною економікою країни в цілому [3, с.38-41].

Діяльність спеціально створеного комітету з питань освіти та промисловості національної ради з вищої освіти та досліджень, яка є консультативним органом при міністерстві освіти, здійснюється обов'язково із залученням представників промисловості. Національні консультативні управління, в яких на рівних задіяні представники як вузів, так і промисловості, здійснюють нагляд за технологічними та професійно зорієнтованими програмами університетів і Великих шкіл [13, С. 42-47]. Членами ж адміністративних рад більшості вузів є представники виробництва, які більшою мірою співпрацюють з вузами інженерного профілю (де один із представників саме промисловості очолює певний дослідницький та навчальний напрям) [13].

Вищі навчальні заклади Франції, маючи у своєму розпорядженні необхідну кількість штатних працівників (як із числа професорсько-викладацького складу, так і допоміжного персоналу), заохочують до роботи у вузах висококваліфіковані кадри із промисловості (як правило, інженерів і тих, хто має науковий ступінь), особливо для досліджень та викладання дисциплін економіко-управлінського та технологічного профілю: управління бізнесом, нові технології, нетрадиційне право та ін. Фактично з 1991 р. заклади вищої освіти Франції дістали дозвіл приймати на роботу штатних та позаштатних асистентів-професорів і викладачів (на 1-3 роки), які постійно зайняті у приватних чи громадських організаціях.

У межах законодавства Франції нова, вдосконалена інженерна підготовка передбачає як навчання, так і роботу на виробництві. При цьому промислові корпорації активно співпрацюють з університетами та Великими школами щодо розробки концепцій навчання, розвитку та фінансування цих програм, а



також умов їх реалізації [13, С. 51; 24, С. 42].

Посилення професіоналізації вищої освіти Франції передбачає якісні зміни в її змісті. Посилилась потреба в узгодженні та дотриманні єдиних кваліфікаційних вимог до тих, хто проходить навчання й перенавчання у вузах. Відповідно кваліфікаційні вимоги до всіх рівнів підготовки у вищій школі затверджуються міністерством освіти та відображені у *Diplômes nationaux* [13, С. 45-46].

Деталізації та поглиблення потребують питання перспектив розвитку форм співробітництва університетів з виробництвом Франції. Сьогодні університети Франції, які є державними установами, мають право співпрацювати з приватними компаніями, організовувати спільні підприємства, спеціалізовані галузеві фірми тощо. З 1984 р. університетам дозволяється володіти неконтрольними пакетами акцій приватних підприємств [13, С. 19, 49].

Важливим аспектом сучасної діяльності французьких вузів є активізація співробітництва з фірмами, особливо щодо пошуку субсидій, які передбачені, так само як і у Великобританії, на фінансування дослідницьких робіт [30, С. 141-142]. Більшість університетів мають у своєму штаті співробітників з питань зв'язку з виробництвом для пошуку та використання таких субсидій. Відповідно до Закону «Про вищу освіту» (1984 р.) у Франції згадані співробітники можуть надавати послуги шляхом укладання контрактів, використовувати ліцензії та патенти, продавати результати своєї діяльності та купувати акції компаній чи утворювати субпідрядні організації [21].

Резюмуючи питання організаційно-економічного характеру, які поставлені урядом Франції щодо освіти, реалізуються на практиці й зафіксовані в дослідженнях аналітиків, важливо підкреслити, що на цей час діють три основні канали, за якими бізнесові структури фінансують дослідження вузів та навчання ними персоналу: податок на учнівство, придбання освітніх послуг, а також благодійні внески та пожертвування. Зокрема, близько третини податку на учнівство витрачається саме на вищу школу. Це складає близько 0,6 % всіх витрат країни на вищу освіту. При цьому підприємці мають право самостійно обирати заклад вищої освіти, якому вони будуть сплачувати суму, еквівалентну податкові, або передавати чітко визначені суми спеціалізованим фундаціям, які контролюють промисловість. Згадані фундації можуть самі обирати заклади, що одержуватимуть кошти. При цьому останні можуть отримати ці кошти тільки за умови надання під ці кошти професійної програми, що буде схвалена місцевими органами управління [13, С. 50-51; 20, С. 107, 266].

Разом з цим асигнування на безперервну освіту, що надаються з боку уряду Франції фірмам для підготовки персоналу, можна правомірно розглядати як внесок виробничої галузі Франції в розвиток вищої освіти. При цьому вищі цієї країни конкурують за кошти як між собою, так і з приватними та громадськими організаціями, які мають право проводити безперервне навчання.

Конкретний розмір навчально-дослідницьких послуг, які надаються (продаються) вузами Франції фірмам, залежить від рішень місцевих органів влади або національного уряду (оскільки саме так контролюються та покриваються витрати на дослідницькі роботи вузів). Адже при цьому фірмам, що вкладають кошти у вузівські дослідження, передбачені відчутні податкові пільги [6, 22, 24]. Кошти, які вузи одержують таким чином розглядаються як приватний прибуток навіть тоді, коли контракти на вузівські дослідження фінансують не приватні фірми, а громадські організації [13, 20].

Отже, головні особливості освітньої системи Франції полягають у тому, що кошти на вузівські дослідження завдяки корпораціям вже складають більше 20% від загальної вартості вузівських досліджень, а кошти, що надає промисловість на навчання студентів та безперервну освіту, перевищили нині 5% від усіх витрат на вищу освіту. Саме лещата дефіциту фінансових ресурсів і правові умови держави зумовлюють відчутне зростання контактів з окремими господарськими об'єктами, а також із національною економікою Франції в цілому. Це дає закладам вищої освіти змогу досягти ще більшої фінансової автономії та самокупності, а фірмам - налагодити технологічно доцільні зв'язки з вузами та отримати добре підготовлених працівників.

За таких умов посилюється професіоналізація вузівської підготовки, і, відповідно, керованість цим процесом буде вищою там, де керівництво, нагляд чи контроль за освітою (залежно від національних традицій країни) спиратимуться на виважені дії, які мають, як свідчать джерела, певні обов'язкові елементи аналізу та контролю з боку урядової та освітньої аналітичної компетенції. Це насамперед випереджаючий аналіз глибини, змісту та ступеня впливу проблеми на країну та освітню систему безпосередньо, виявлення аналогів та альтернатив в інших країнах світу, визначення витрат, оцінки результатів (критерії та підходи), порівняння альтернатив, подача результатів досліджень у такій формі, коли вони стають вагомим аргументом для прийняття остаточних рішень (критерії, форми, строки) [7; 8; 9, С. 64-66].

Так, Великобританія та Франція фактично вже сьогодні мають відчутні позитивні результати саме завдяки розвитку та включенню аналітичної компетенції у формі служб, рад тощо в роботу національних міністерств освіти, окремих освітніх закладів та урядових структур, що покликані контролювати, спрямовувати та забезпечувати розвиток освітніх систем цих країн.

Важливо підкреслити, що наведене реалізується у Великобританії та Франції не тільки в освітніх системах, а цілком у соціальних інфраструктурах цих країн саме завдяки пошуку виважених шляхів органічного поєднання організаційної компетенції з аналітичною.

США, на відміну від згаданих країн, протягом останніх 50-60 років велику увагу приділяють вирішенню першочергових економіко-управлінських проблем освіти та соціальної інфраструктури в цілому, навчання та перенавчання державних службовців як професійних аналітиків [30, С. 6-7]. Саме в цьому, після невдач щодо освітніх реформ 60-х років, ця країна

виступає проти невиправданих дій та реалізації недостатньо підготовлених заходів. Так, у програмах навчання (перенавчання) всіх без винятку державних службовців (для роботи на всіх рівнях управління), а особливо тих, хто безпосередньо керуватиме розвитком освіти, науки, культури, охорони здоров'я, передбачено формування навичок, умінь, знань економічних, політичних, культурних, національних та інших питань життєдіяльності країни та довкілля; напрацювання найбільш доцільних сценаріїв розробки, прийняття та виконання ґрунтовних рішень на всіх рівнях державного управління [9; 29].

Все це досягається шляхом навчання та реального впровадження системно-аналітичних методів на всіх рівнях державного управління, відповідного інформування громадськості про можливі позитивні та негативні наслідки тих чи інших найбільш відповідальних рішень, які можуть бути розроблені.

У США всі пов'язані з цим питання неодноразово розглядав конгрес. Тут створена Асоціація аналізу політики та державного управління, мета якої - стимулювання розвитку в дослідженнях, навчанні та практичній діяльності сукупності питань аналітичної методології, вироблення ефективних технологій інтелектуального пошуку істини.

Важливо також зазначити, що для України сьогодні особливо важливим є вивчення та адаптація до наших реалій провідного досвіду, зокрема США, де пильна увага приділяється саме підготовці професійних аналітиків для потреб державного апарату. У США фахівців з державного управління нині готують понад 200 навчальних закладів і центрів державного управління. Близько 100 спеціальних шкіл політичних наук мають право надавати докторський ступінь з «дослідження політики». При цьому значна частка досліджень спрямовується саме на питання національної освіти.

Важливо підкреслити, що у США більшість викладачів кафедр з «аналізу політики» володіють знаннями і досвідом досліджень та викладають чотири і більше дисциплін. Це дозволяє навчати мультидисциплінарному та міждисциплінарному підходові при вирішенні складних загальнонаціональних проблем. Досить активно використовується психофізіологічне та кваліфікаційне тестування, яке передбачає відбір для навчання, підвищення якості інтенсивного навчання, діагностику реального рівня знань, навичок, умінь на кожному етапі навчання.

У США останні 40 років керівництво закладів вищої освіти особливу увагу приділяє індикативному плануванню. Це спричинено насамперед тим, що конкурсний відбір студентів стає все дорожчим, кількість студентів та аспірантів збільшується повільніше, ніж зменшується кількість викладачів, які йдуть на пенсію. Заходи вживаються в рамках системного планування людських ресурсів та аналітичного проектування на 5 років. Після визначення цілей та стратегії для університету або коледжу такі стратегії розробляються для інститутів, факультетів інших структурних підрозділів Університету. Згаданий підхід передбачає й деталізацію бюджетних цілей вузів на кожний

рік. Такі підходи, що базуються на детальному програмуванні як навчальних, так і економічних параметрів освітнього закладу, передбачають значне поліпшення справ у майбутньому. Це досить активно використовується великою кількістю компаній, підприємств, коледжів тощо [17, 23].

Наведене передбачає посилення зв'язків і взаємозацікавленості університетів та державних відомств, для чого широко здійснюється постійна «ротація» кадрів. Викладачі можуть тимчасово залишити університетську діяльність і, на пільгових умовах, працювати в держапараті. І навпаки, співробітники міністерств і відомств, у тому числі вищого рангу, запрошуються в навчальні центри для читання лекцій, експертизи проектів, участі в роботі експертних, вчених та інших рад.

Ціла низка організацій США (університети, консультаційні фірми, дослідні інститути) спеціалізуються нині на навчанні й підвищенні кваліфікації державних службовців. Значну роль відіграють Фонд Форда, Американська асоціація управління (в рамках якої ефективно діє «Професійний інститут»), де проходять перепідготовку керівники служб конгресу, губернатори штатів, співробітники міністерств і відомств.

Загалом наведені установи разом із багатьма громадськими організаціями й асоціаціями сприяють реальному утвердженню професії аналітика, який уміє: застосовувати сучасні методи обґрунтування державних рішень; вивчати політичний та організаційний клімат, в якому розробляються ті чи інші рішення; забезпечувати організаційну сторону надання у розпорядження громадськості достатньої та зваженої інформації, що може бути використана як фактор підвищення комунікації та ефективної інтеграції громадськості з управлінськими структурами. Саме у цьому США вбачає шлях вирішення найгостріших соціально- економічних проблем країни, в тому числі й освіти.

Жодній освітній системі недоступне досягнення рівноваги витрат і результатів «зсередини», тільки своїми силами чи за рахунок лише вдосконалення планів, програм, введення нових курсів тощо. Ці заходи є важливими та неодмінними там, де є значна підтримка та інтеграція з промисловістю і з економічною практикою. Навіть у відносно стабільних соціально-економічних системах (Великобританія, Франція та ін.) спостерігається зростання, на відміну від посткомуністичних країн, ролі держави щодо організаційного та матеріально-фінансового забезпечення освіти, зокрема в пошуку правових джерел фінансування як від фірм, так і від громадських організацій [4; 14; 19; 22; 30, С. 88-89].

Наочною є змагальність вузів (правова, субординована державним та місцевим рівнем влади) у пошуку джерел фінансування та зростання професіоналізації освіти у відповідності з довготривалими пріоритетами держави, які, особливо стосовно освіти, досить конкретно визначені як організаційно, так і матеріально-фінансово. Завдяки цьому послідовність і наступність загальнодержавних заходів досить чітко пов'язані з діагностикою реальних спроможностей вищого освітнього закладу на ринку освіти всередині

країни і за її межами.

Приватний сектор в освітніх системах більшості країн, як свідчать опрацьовані джерела, відчутно не впливає на стан справ в освіті на рівні національних економік, і, відповідно, вивчається як проблема другого чи третього рівня важливості [30, С. 68, 71-76].

Загалом, як це вже розглянуто на прикладі Великобританії, Франції, США, зроблене цими країнами щодо управлінського та організаційно-економічного вдосконалення своїх освітніх систем та їх подальшої трансформації у світове співтовариство, зрозуміло, являє собою на сьогодні лише необхідні, але ще недостатньо системно узгоджені спроби.

Саме тому останнім часом при вирішенні особливо складних комплексних проблем аналітичного забезпечення використовується такий інструментарій з арсеналу системного аналізу, як метод аналізу ієрархій (МАІ), який буй запропонований американським вченим Томасом Сааті [31]. Зауважимо, що МАІ набув великого поширення не тільки в США, але й у Канаді, Японії, КНР та багатьох інших країнах. Він застосовується для конструювання технічних систем, при розміщенні капіталовкладень, при вивченні та вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

На основі компромісного рішення проблем (на які впливають різноманітні фактори, і при цьому відсутні аналітичні залежності, що їх пов'язують) цей метод дозволяє здійснити аналітичне планування та заздалегідь визначити сценарії майбутнього розвитку процесів.

Саме використання у практиці управління освітою МАІ, на наш погляд, є найбільш доцільним для аналізу, планування та контролю за розвитком освітньої галузі за наступним алгоритмом:

1. Моніторинг галузі та визначення загальнонаціональних проблем у контексті довгострокового розвитку освіти в Україні.
2. Компаративний аналіз світового досвіду прогресивного розвитку освіти на сучасному етапі та оцінювання реальних шляхів для його імплементації в Україні.
3. Формування системно-аналітичної бази на основі використання формальних та неформальних критеріїв і показників для кардинального підвищення ефективності довгострокового планування та управління освітою у напрямі її наближення до потреб реального сектору економіки.
4. Розробка пілотних варіантів та апробація моделей і методів ефективного планування та управління освітою для визначення їх результативності та доцільності їх експлікації в освітній галузі.
5. Запровадження системи стратегічного планування та управління освітою на основі методології МАІ з прив'язкою результатів освітнього процесу до потреб національної економіки та з обов'язковим включенням до цієї системи показників щодо освіти державних службовців, у тому числі у сфері державного управління освітою, що в сучасних дослідженнях розглядається як одна із системо-визначальних умов успіху розвитку та

прогресу країни.

Таким чином, подальший розвиток освітньої галузі залежить не стільки від кількості реформ та їх поспішного проведення спираючись на чужий досвід та «мавпуючи» реформи інших країн, як від виваженості та якості їх проведення на засадах компаративного аналізу, системно-аналітичного підходу та широкого використання сучасних методів аналізу ієрархій при організації та управлінні освітою. Саме такий підхід до імплементації світового досвіду з урахуванням національних формальних і неформальних чинників дозволить не просто зруйнувати існуючу систему освіти, а побудувати основи для її відродження й конкурентоздатності на світовому ринку.

## **1.2. Проблеми державного управління освітою та інституційні засади їх розв'язання в умовах розвитку інноваційного суспільства в Україні**

Наразі, у складні часи поширення коронавірусу та пандемії, перед Україною, як і перед іншими країнами світу постала проблема збереження не лише економічних досягнень та показників, але й збереження соціальних стандартів у сферах охорони здоров'я, освіти, культури тощо. Це вимагає чіткої та злагодженої роботи системи державного управління усіма ланками національної економіки, зокрема сферою освіти. Пошук ефективних шляхів управління освітою має спиратися на ґрунтовний аналіз наявних проблем у цій сфері та враховувати світовий досвід з їх вирішення. Однак, для з'ясування ступеня актуальності назрілих проблем управління освітніми системами різних країн світу потрібні не стільки абстрактні дані щодо того, як ці системи реалізують свої власні можливості, скільки відповіді на два ключових питання:

1) що саме сьогодні відбувається всередині цих систем, з моменту вкладення коштів і аж до випуску готового продукту – підготовки професійно придатних фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками і вміннями;

2) якою мірою і завдяки чому кожна освітня система спроможна адекватно реагувати на зміни світового ринку праці та виклики сучасного світу, у тому числі зумовлені пандемією COVID-19.

Не беручи до уваги всю сукупність управлінських, організаційних, економічних та соціальних проблем освіти, розглянемо лише окремі з них, ступінь вирішення яких, згідно з нашими дослідженнями, суттєво впливає на стан інших. Кожна національна система освіти є невід'ємною частиною світової системи і потребує мультидисциплінарний ефект.

Зауважимо, що національна система освіти, що намагається ізолювати себе від зовнішнього світу, провокує свій застій та зумовлює вплив своєї ізольованості на стан суспільства, де ця система функціонує.

Міждержавні контакти з вивчення досвіду організації освітнього процесу та державного управління освітою завжди є взаємовигідними. Рівень досягнення позитивних цілей таких відносин, на наш погляд, передбачає субординованість уваги до наступних питань: технологія вироблення ідей, що

можуть бути покладені в основу контактів та вивчення; окремі особи, які визначають їх здійснення, тобто це працівники освітніх міністерств, дослідники, аналітики, викладачі, студенти, експерти; матеріально-технічні та фінансові ресурси, що виділяються або вишуковуються з метою здійснення згаданих контактів і досліджень; генерація нових ідей з удосконалення управління освітнім процесом та пошук можливостей імплементації позитивного міжнародного досвіду в національну систему освіти.

При цьому необхідно враховувати обґрунтовану думку дослідників стосовно того, що більшість реформ, які відбувалися в зарубіжних системах освіти протягом останніх 30 років, довели, що за умов, коли відповідні керівники, які приймають остаточне рішення, ще до проведення аналітичних експериментів для підготовки такого рішення додержуються свого, випереджаючого дослідження, уявлення або ж розуміння «зацікавленої групи керівників», - вплив результатів дослідження буде мінімізованим, а витрати на нього збитковими [1; 2; 10].

Ще одне зауваження. Освітні системи, що переходять від функціонування в умовах «закритих кордонів» до «відкритості», про що свідчать дослідження останніх десяти років, потребують деталізації та уточнення реформ під певним кутом зору, а саме: що є сферою першочергової уваги реформування такої освітньої системи країн перехідної економіки; що є неодмінною та обов'язковою умовою ефективної трансформації до відкритості та адекватного сприйняття такої системи на світовому ринку освіти [22, С. 6-8].

Візьмемо за основу висвітлення деяких особливо актуальних організаційно-економічних проблем освітніх систем і спробуємо відповісти на деякі питання: що та в якій субординації найбільш доцільно вивчати та запроваджувати в Україні?

Для України прагнення увійти в коло цивілізованих країн, де є добре розвинена, соціально орієнтована (саме правовим шляхом), регульована ринкова економіка, передбачає щодо освіти досягнення рівноваги високоякісного навчання та поміркованих матеріальних витрат. Світовий досвід показує, що пошук шляхів досягнення такої рівноваги з точки зору соціальної економіки дуже рідко збігається з педагогічним оптимумом, якщо ці процеси є недостатньо керованими з боку держави. Маємо на увазі те, що сьогодні будь-яка система освіти ще досить далека від того, щоб готувати для своїх країн кваліфікованих працівників у необхідній і достатній кількості. Спинимось на тих моментах, де невідповідність між організацією та функціонуванням освіти в системі національної економіки відчувається найбільше. Це насамперед: структурні реформи, адміністративні стилі, типові педагогічні цілі та погляди, націлені на виконання (особливо випускниками вищої школи) певних видів робіт. Але все це ще недостатньо узгоджене з широкими потребами загальнонаціонального розвитку та потребами реального сектору економіки [8, С. 4-7; 16, С. 267-269; 17, С. 45-46].

Саме на цьому наголошувалося під час наради в РНБО України щодо

стану системи вищої освіти в контексті нацбезпеки держави, що відбулася у вересні 2020 року де зазначалося що «... ситуація за кілька років може стати критичною. Система вищої освіти не може просто видавати дипломи, а має орієнтуватися на ключові галузі, які визначатимуть наше майбутнє» [5].

Наразі існує низка чинників, що роблять систему вітчизняної освіти вразливою та знецінюють її роль в суспільстві. До таких чинників перш за все варто віднести: наявність диспропорції серед закладів вищої та професійної освіти; розрив між системою освіти та виробництвом, орієнтація системи освіти на підготовку фахівців для технологічно застарілих галузей виробництва. Окрім того, «діюча в Україні система освіти не враховує викликів сьогодення, що стоять перед державою, серед яких найбільш відчутними є епідемія коронавірусної хвороби та збройна агресія РФ» [5].

Вітчизняна система освіти вимагає глибокого реформування о основу якого має бути покладена необхідність підготовки фахівців з урахуванням потреб ринку праці у довгостроковій перспективі з акцентом на розвиток інноваційних секторів економіки. Це, у свою чергу, вимагає від держави не лише перегляду підходів до формування державного замовлення з урахуванням довгострокової економічної стратегії держави та можливостей працевлаштування випускників, але й зміни системи ліцензування закладів професійно-технічної та вищої освіти, розвитку концепції дуальної освіти, організації на державному рівні постійного глибинного моніторингу ринку праці, розробки кар'єрної мапи за спеціальностями, а також реалізації концепції навчання протягом усього життя.

Разом з тим, втручання держави в ці процеси не може бути реалізоване малоєфективним шляхом «спроб та помилок», адже, особливо у перехідні та кризові періоди, усталені управлінські підходи та напрацьовані шаблони в пошуку розв'язання найгостріших проблем освіти не спрацьовують, а нові, що перебувають лише у зародковому стані, вимагають більш глибокого осмислення й системного урахування усіх чинників, що впливають на розвиток системи освіти в країні. Адже якщо у процесі реформ на всіх рівнях управління країною приділяється неадекватна реаліям увага до окремих демографічних, національно-етнічних, культурних, політичних та інших питань, то це діє на шкоду і прогресивному розвитку освітньої системи й уповільнює або гальмує їй можливості виконувати свою антидеградаційну функцію шляхом збереження та нарощування кадрового, матеріально-технічного й фінансового потенціалу.

Домінуючий вплив на ефективність усіх чинників соціально-економічного розвитку з боку генотипу суспільства, що складався протягом кількох поколінь (або, інакше кажучи, формальних та неформальних норм і правил життєдіяльності, суспільних цінностей, накопиченого досвіду, традицій, культури, моралі, які обумовлюють мотиваційну поведінку), в нашій країні системно не враховується. Саме тому вищезгаданий потенціал освіти України, що складав традиційну основу її прогресивного розвитку, фактично випадає із сфери першочергової уваги на всіх рівнях управління.



Світовий досвід трансформації та значних змін в освітніх системах усіх регіонів світу доводить досить низьку соціально-економічну ефективність неформальних норм і свідчить про активні пошуки дійових запобіжників проти зниження ролі, можливостей та результативності освітніх систем. Це здійснюється різними шляхами. Але у світовій практиці досить чітко простежується тенденція до ґрунтовного аналізу ситуації з використанням методології системного аналізу, що передбачає побудову цілісних моделей соціально-економічного розвитку країн з досить детальним відображенням підмоделей у галузі освіти та посилення саме дослідницько-аналітичної компетенції в структурі освітніх систем, яка випереджає будь-які практичні кроки. Зазначимо, що одним з перших про це писав Філіп Г. Кумбс у своїй монографії «The world educational crisis: a system analysis» (1968 р.) [10], яка була видана у Нью-Йорку, Лондоні та Торонто. Цей дослідник ще тоді підкреслював, що для модернізації та якісного вдосконалення системи управління освітою доцільно використовувати понятійний апарат і методологію системного аналізу та перспективне індикативне планування.

При цьому випробування таких моделей та їх настроювання на соціально-економічні реалії конкретної країни близького та далекого зарубіжжя, обережність щодо включення їх до конкретної системи, а також процедур управління заслуговують першочергової уваги [6, С. 63-66].

Іще одним викликом для вітчизняної освіти є швидкий розвиток інноваційних технологій та інформатизація суспільства, що вимагає пошуку нових напрямів та підходів до удосконалення освітніх технологій. Наразі необхідною умовою забезпечення конкурентоздатності вітчизняної освітньої галузі є здійснення інституційних змін, що базуються на інноваційній платформі. І саме держава має виступати і замовником, і гарантом розвитку інноваційних форм освіти, у тому числі й шляхом впровадження освітньої моделі «освіта протягом життя» (life long learning). Ця модель дозволить людині адаптувати й розвивати свої компетенції і професійні навички у відповідності до швидких змін в економіці, технологіях та ринків праці.

Саме ця модель, залежно від різних ознак включає в себе такі підсистеми:

- за ступенем інституціоналізації - неформальна та інформальна освіта;
- за способом організації навчального процесу – денна, заочна та дистанційна освіта;
- за засобами реалізації освітнього процесу – традиційна (контактна) та онлайн освіта;
- змішана форма освіти – поєднання традиційних та онлайн-засобів навчання).

Зауважимо, що ще на початку ХХІ століття відбулося формальне визнання важливості для людства освіти протягом життя, що призвело до модернізації європейської політики в освітній сфері. Так, Лісабонський саміт Ради Європи у березні 2000 року прийняв «Меморандум освіти протягом життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) [18]. У цьому Меморандумі

визначено, що безперервна освіта може стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. У розвиток основних положень Меморандуму в 2006 році Європейський Парламент та Рада ЄС прийняли Рекомендації 2006/962/ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя», у яких окреслено еталонні рамки базових компетенцій як засобів, необхідних для особистісної реалізації, активного громадянського життя, можливості працевлаштування тощо. У цих Рекомендаціях визначено такі основні компетенції для навчання протягом життя: спілкування рідною та іноземними мовами; знання математики та загальні знання у сфері науки і техніки; навички роботи з цифровими носіями; навчання заради здобуття знань; соціальні та громадянські навички; ініціативність та практичність; обізнаність та самовираження у сфері культури. Еталонні рамки передбачають: критичне мислення, творчість, ініціативність, вміння вирішувати проблеми, оцінка ризику, вміння приймати рішення та вміння конструктивно керувати емоціями [20].

Сьогодні інституційне забезпечення функціонування освітньої системи у провідних країнах світу побудована таким чином, що отримувачі освітніх послуг самі вирішують, коли і в який спосіб вони хочуть їх одержувати. Міжнародні регуляторні документи в освітній галузі орієнтовані на посилення мотивації до особистісного зростання. Так, опитування, що було проведене серед громадян країн ЄС, засвідчило, що 80 % вважають, що освіта має покращити їх професійне життя, а 72 % – особисте [25]. Респонденти визнали, що саме дистанційна освіта на основі інформаційних технологій дозволяє реалізувати їх прагнення до навчання та отримання певних знань, умінь та навичок [9].

Позитивне ставлення до використання нових технологій невпинно зростає і у формальній освіті. Так, якщо у 2002 р. менше половини респондентів з академічного середовища США вважали онлайн-освіту необхідною умовою для розвитку ЗВО, то у 2012 р. майже 70 % представників навчальних закладів США відзначили, що онлайн-освіта є важливим елементом довгострокового стратегічного розвитку закладів вищої освіти [7]. За прогнозами міжнародних експертів до 2019 року в онлайн-режимі планувалося надавати до 50% від усіх навчальних курсів вищої школи США [19]. Європейський освітній ринок також демонструє схожі тенденції. Так, за даними звіту *Impact of Distance Education on Adult Learning*, лише 20% вищих навчальних закладів Європи, які брали участь в опитуванні, не пропонують дистанційні курси ні в якому вигляді; 9 % пропонують отримання виключно онлайн-освіти. Половина закладів вищої освіти впроваджує онлайн-курси як доповнення до основного навчального процесу, ще 20 % будують навчання на основі змішаної моделі, яка набуває дедалі більшої популярності [11]. Для України онлайн-освіта є надзвичайно актуальною, особливо для учнів та студентів з тимчасово окуповані території, які не можуть бути присутніми на традиційних заняттях.

Заслуговує на увагу пропозиція щодо удосконалення освітнього процесу від засновника масових відкритих онлайн-курсів edX - Ананта Агарвала (Anant Agarwal). Він пропонує альтернативу стандартній американській моделі чотирирічного навчання у ЗВО, а саме: перший вступний курс - студенти проходять за допомогою дистанційного навчання, наступні два роки - відвідують університет, а в останній рік – мають можливість працювати неповний робочий день та завершити навчання в онлайн-режимі. На думку А. Агарвала [23], така модель є більш привабливою для бажаючих поєднати навчання з роботою чи іншими видами діяльності, ніж традиційна форма навчання. Вважаємо, що застосування змішаної моделі навчання, яка запропонована автором, дозволяє активізувати інтерес учнів, підвищити їх успішність, а головне – така модель враховує динаміку економічних і суспільних змін. Особливо актуальною така форма навчання є в Умовах різних форс-мажорних обставин. Для прикладу вона є доцільною в умовах карантину, що введено у багатьох країнах світу та в Україні у зв'язку з коронавірусом Covid-19.

Таким чином виклики, які постають перед сучасною освітою, неможливо подолати, не здійснюючи інституційних змін в освітній галузі. Ці зміни мають базуватися на освоєнні й упровадженні інноваційних форм освіти. В умовах пришвидшення інноваційних процесів форми традиційної освіти не можуть задовольняти ні зростаючі особистісні запити людини до знань, ні динамічні вимоги ринку праці до працівників. В Україні загострюється проблема невідповідності сформованої системи освіти новим потребам суспільства й людини. У цих умовах необхідний новий погляд на роль і значення неперервної освіти, яка відповідатиме сучасним освітнім потребам завдяки широк є реалізація освітньої моделі «освіта протягом життя», що вимагає від держави підтримки та розвитку усіх підсистем цієї моделі: неформальної та інформальної освіти, онлайн-освіти, змішаних моделей навчання.

Вважаємо, що навчання протягом життя на національному рівні має бути визначене як повноправна освітня послуга з формуванням відповідного інституційного забезпечення з акцентом на здійснення контролю та перевірки якості освіти та визнання різноманітних форм освіти.

Досягнення цієї мети потребує наступних інституційних змін:

- розробити й в найближчий час прийняти Закон України «Про освіту протягом життя» та внести зміни до Законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту» стосовно того, що «...кваліфікації, здобуті шляхом неформальної та інформальної освіти, можуть бути підтверджені та визнані у системі формальної освіти», а саме законопроект «Про освіту протягом життя» повинен визначити механізми такого визнання та підтвердження;

- розробити ефективні моделі оцінювання й визнання попереднього навчання із врахуванням рекомендації Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя»;

- розробити програму стимулювання і підтримки запровадження

вітчизняними закладами вищої освіти практики «змішаного» навчання з метою підвищення доступності освіти та її ефективності з точки зору формування практичних компетенцій;

Реалізація цих пропозицій дозволить не лише адаптувати вітчизняну систему освіти до міжнародних стандартів, але й надасть змогу задовольнити потреби споживачів освітніх послуг у отриманні якісної й конкурентоспроможної освіти.

Також варто зауважити, що безперервний процес інновацій вимагає від особистості вміння адаптуватися до новацій та готовність розвивати свої знання, вміння та навички впродовж усього життя. Тому інноваційний розвиток освітньої галузі є надзвичайно важливою й актуальною для сучасного суспільства.

Наразі Україні необхідні системні зміни освітньої галузі, адже освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації та економічного добробуту. Визначальними рисами таких змін у суспільстві є: по-перше, забезпечення громадянам можливостей безперервного оновлення знань впродовж життя; по-друге, висока якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи до вищих навчальних закладів. Саме це головна передумова «...формування свідомих, суспільно активних громадян, здатних забезпечити економічне зростання і культурний розвиток країни» [4].

Удосконалення освітньої галузі в Україні передбачає «...всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [3].

Наразі перед споживачами освітніх послуг і системою освіти в цілому постали певні труднощі та виклики, що вимагає створення і впровадження інноваційних форм освіти орієнтованих на наступне:

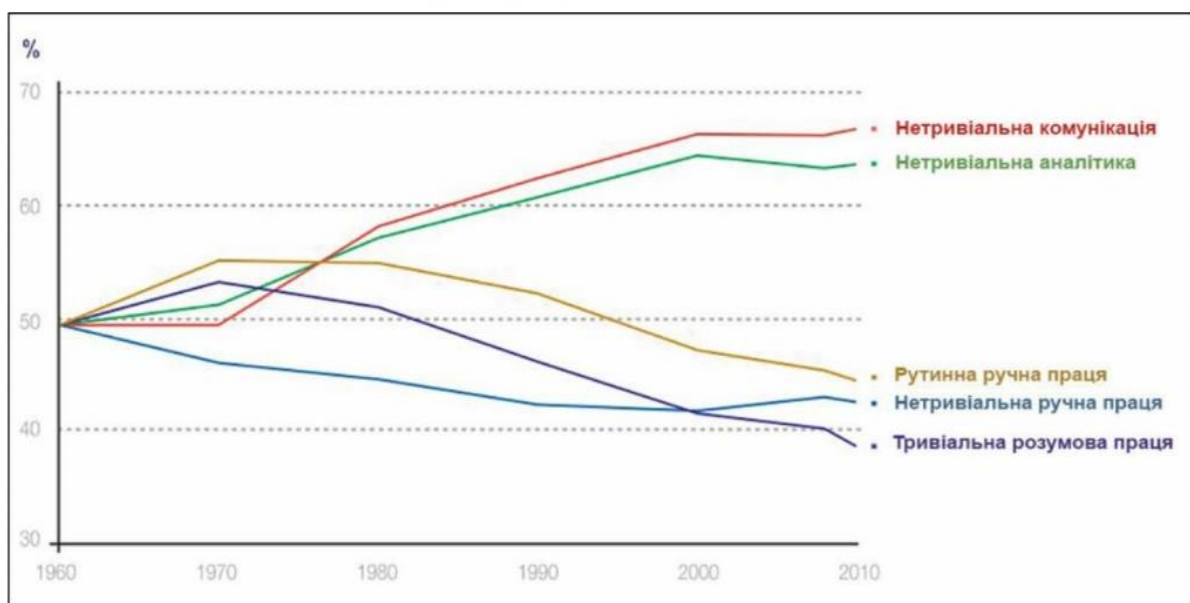
- усвідомлення усіма учасниками освітнього процесу необхідності постійного оволодіння усе новими компетенціями;
- формування у межах освітніх закладів здатності функціонувати у нових моделях економічної діяльності;
- гарантоване забезпечення державою експоненційного розвитку технологій і прискореного зростання обсягу знань, адже прискорений розвиток технологій вимагає подвоєного прискорення розвитку знань.

Тому, *по-перше*, всі учасники освітнього процесу починаючи з батьків, дітей, вихователів, учителів тощо й закінчуючи представниками органів влади

мають усвідомити головне – потрібно постійно працювати у напрямі оволодіння новими знаннями та компетенціями.

Розвиток інноваційної економіки потребує широкого оволодіння суспільством новими знаннями, навичками та вміннями на основі компетентнісного підходу. Впровадження новітніх технологій призводить до витіснення ручної механічної роботи та пошуку нетривіальних підходів до вирішення тих чи інших виробничих або ж управлінських проблем. Кваліфікована праця менеджерів вимагає все більшого зосередження на вирішенні неструктурованих проблем і ефективному аналізі інформації з урахуванням ризиків та наслідків від прийняття того чи іншого управлінського рішення.

У економічно розвинутих країнах з середини минулого століття виявляється стійка тенденція до скорочення робочих місць, що потребували рутинних ручних і когнітивних навичок та розширення кількості вакансій в інформаційно-аналітичній та управлінській сферах. Тобто спостерігається зростання попиту на кваліфікованих фахівців, здатних до нетривіальної аналітичної праці, та спеціалістів із розвиненими комунікативними компетенціями (рис. 1.1). Як видно за останні 50 років у США значно зросла потреба у фахівцях, які володіють компетентностями, що забезпечують здатність до нетривіальної праці, мають високі комунікативні та аналітичні здібності.



\* Вихідна точка графіка була проіндексована у 1960 році.

**Рис. 1.1. Динаміка потреб ринку праці у типах компетенцій (економіка США 1960-2010 роки) [24]**

Саме ці компетентності мають з'являтися у потенційних працівників протягом всього життя, а головне, закладатися під час навчання на всіх рівнях, починаючи з дитячих садків й закінчуючи закладами вищої освіти. Саме на

формування таких компетентностей має бути спрямована сучасна вітчизняна система освіти, якщо Україна хоче подолати ту суспільно-економічну кризу в якій вона опинилася внаслідок недолугих напівреформ та експериментів у освітній сфері впродовж останніх років. Тому питання: «Чи є потреба у реформах освіти?» - є риторичним. Звичайно потрібна! Але тут постають питання якості реформістських дій, обґрунтованості інституційних змін, а також кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення. Адже навчити нетривіально думати, комунікувати й аналізувати ситуації можуть лише творчі, фінансово незалежні, соціально активні викладачі. До того вони мають не лише володіти знаннями у тій чи іншій галузі, але й уміти у доступній формі донести свої знання учню, студенту або ж слухачу. Також важливо показати як ці знання можна використати у продовж життя в тих чи інших ситуаціях.

*По-друге*, освітніх заклади мають навчитися функціонувати в умовах швидкого розвитку нових моделей економічної діяльності, оперативно реагувати на потреби ринку праці щоб у подальшому забезпечувати своїх випускників роботою. За дослідженнями науковців у сучасному світі усе більшого розмаху набуває тенденція з виникнення і поширення нових моделей функціонування економіки, зокрема, особливо швидке зростання демонструють sharing economy (спільне споживання – бізнес-концепція, яка акцентує переваги оренди товарів у фізичних осіб перед придбанням товарів у власність) та gig economy (гігономіка – модель, у якій люди працюють фрілансерами) [13]. Така форма зайнятості характерна вже для 20-30 % людей в США і Європі [14].

Ми переконані, що у процесі навчання заклади освіти мають враховувати потреби гігономіки, адже в умовах швидкої еволюції технологій, ринок праці потребує великої кількості професіоналів із широким набором навичок у різних сферах діяльності. Особливості цієї галузі полягає в тому, що роботодавці мають змогу наймати тимчасових працівників без обмежуючого територіально-географічного фактору (віддалена робота), що є рушійною силою гігономіки. При цьому HR-фахівці відзначають, що ефективність праці фрілансера часто буває вищою, ніж у штатного співробітника, через зацікавленість швидко і якісно виконати роботу і отримати оплату. На думку зарубіжних експертів така форма співпраці в майбутньому буде тільки розширюватися: дослідження компанії «Intuit» прогнозують, що до 2020 року 40 % американців працюватимуть як незалежні підрядники [15]. Швидке зростання гігономіки звернуло на себе увагу й офіційних інститутів. Регіональний секретар «UNI Еуропа» (європейський сервіс профспілок) Олівер Роетінг зазначив, що ЄС повинен почати опікуватися забезпеченням однакових прав на гідну оплату та гідні умови праці працівникам в онлайн і автономному режимах із постійними співробітниками, та працювати над досягненням високого рівня їх соціального захисту, застосовуючи дані принципи незалежно від статусу зайнятості або типу контрактів, незалежно від секторів економіки, у яких використовується їх праця [21].

І на останок, на рівні державного управління освітою має бути розуміння в необхідності гарантованого забезпечення державою експоненційного розвитку технологій і прискореного зростання обсягу знань, адже прискорений розвиток технологій вимагає подвоєного прискорення розвитку знань. Саме експоненційний розвиток технологій і одночасне прискорене зростання об'єму знань є ще одним важливим фактором, який визначає необхідність впровадження інноваційних форм освіти. Водночас, зауважимо, що якщо прискорений розвиток технологій вимагає створення і впровадження інноваційних форм освіти, здатних встигати за змінами, то розвиток власне інформаційних технологій надає ще й відповідні інструменти для функціонування і розвитку освітніх інновацій.

### **1.3. Право на освіту та верховенство права (правовладдя) під час дії режиму воєнного стану: питання обмеження і реалізації права на освіту в умовах війни та Євроінтеграції**

Право на освіту є одним із базових прав людини. Проблеми реалізації цього права під час збройних конфліктів знаходяться в фокусі постійної уваги з боку міжнародних та регіональних інституцій та організацій (ООН та ЄС), а також міжнародних громадських організацій, серед яких: Агентство ООН у справах біженців (UNHCR), Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), Освітньо-наукова і культурна організація ООН (ЮНЕСКО), Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Міжвідомчої мережі освіти в надзвичайних ситуаціях (INEE), Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), Глобальна коаліція захисту освітніх установ від нападів (GCPEA) та ін.

Зазначене підтверджується зокрема усіма відповідними заявами Генерального Секретаря ООН та резолюціями Ради Безпеки ООН (№№1261 (1999), 1314 (2000), 1379 (2001), 1460 (2003), 1539 (2004), 1612 (2005), 1882 (2009), 1998 (2011), 2068 (2012), 2143 (2014), 2225 (2015), 2427 (2018) та 2601 (2021), що присвячені вирішенню питань захисту дітей, які постраждали від збройних конфліктів та спрямовані на сприяння продовженню та захисту освіти під час збройних конфліктів.

У 2014 році росія розпочала гібридну війну та загарбала частину територій України (Крим та частину Луганської і Донецької областей). 24 лютого 2022 року держава-агресор розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, розв'язавши жакливу криваву війну, що супроводжується геноцидом українського народу. Політологи назвали цю нечувану військову агресію 21 століття - «Третьою світовою війною», оскільки вона була розв'язана російською федерацією: «...проти західних демократій на території України» [1].

Війна принесла українцям жахи, руйнування, страждання і смерть й одночасно прискорила євроінтеграційні процеси України. В липні 2022 року Україна отримала статус країни-кандидата на членство в Європейському Союзі і знаходиться в активному євроінтеграційному процесі, що зобов'язує та

передбачає багато роботи для України на шляху до інтеграції з Європейським Союзом, зокрема це стосується в тому числі й забезпечення реалізації права на освіту під час дії режиму воєнного стану.

Дослідженню проблем, пов'язаних реалізацією права на освіту під час збройних конфліктів та зокрема під час гібридної війни і повномасштабної російської агресії проти України присвячено праці: О. Вишнякова, В. Верьовкін, М. О. Глушко, А. Джурило, Д. Додонова, В. Дунця, Г. Євсєєва, В. Заїчко, С. Кравченко, О. Локшиної, О.Максименко, П.Нанжа, Д.Свириденко, С. Терепищого, Г. Хоменко, І. Шевчука та ін.

Дослідження загальнотеоретичних аспектів поняття та змісту правових режимів здійснювали такі вчені: Л. Вакарюк, С.Погребняк, П. Рабінович, О. Скакун, Ю.Тихомиров та ін. Дослідженню адміністративно-правових режимів і в тому числі надзвичайних режимів, верховенству права та правам людини, присвячено праці: В.Б. Авер'янова, Ю.П. Битяка, В.М. Гаращука, Є. А. Гетьман, І.М. Коросташової, О.О. Крестьянінова, А. М. Мерника, Т.П. Мінки, В.Я. Настюка, В.Г. Чорної, Р. В. Шаповал ін.

Проблеми, пов'язані із введенням воєнного стану в Україні та додержання прав людини досліджували під час дії воєнного стану розглядали: С. В. Васильєв, В. О. Голуб, А. А. Гринчак, С. В. Гринчак, С. О. Кузніченка та В. І. Теремецький та ін. В той же час проблемам обмеження права на освіту та реалізації цього базового права людини під час дії режиму воєнного стану (в умовах війни, розв'язаної росією в Україні), поки що залишаються не дослідженими. Дослідження присвячене питанням обмеження та реалізації права на освіту під час дії режиму воєнного стану в Україні у відповідності із принципом верховенства права, оскільки обмеження прав людини, яким супроводжується введення та дія режиму воєнного стану сама по собі є викликом верховенству права.

Війна, розв'язана росією в Україні у 2014 році та її гостра фаза, початок якої пов'язаний з повномасштабним вторгненням країни-агресора в Україну 24 лютого 2022 року та супроводжується геноцидом українського народу - є надзвичайним викликом засадничим цінностям (правам людини, верховенству права та демократії), на яких побудована Спільнота Європейських країн, асоціацію з якою Україна визначила своїм вектором відразу після здобуття Незалежності у 1991 році. В той же час ця війна є надзвичайним викликом не тільки для Української Нації, а й для всього людства.

Військова агресія і зокрема повномасштабна війна - є надзвичайною ситуацією для країни-жертви військової агресії, що, як правило, супроводжується введенням відповідного адміністративно-правового режиму – режиму воєнного стану.

В теорії адміністративного права, адміністративно-правовий режим – це поєднання адміністративно-правових засобів регулювання, що виявляється в централізованому порядку, імперативному методі правового впливу та юридичній нерівності суб'єктів правовідносин [2]. Адміністративно-правові



режими покликані забезпечити нормальні умови функціонування суспільства, держави практично в усіх сферах життя. Причому кожен з цих режимів виконує свою функцію, має свою сферу регулювання». Науковці класифікують адміністративно-правові режими: залежно від мети цих режимів (для певних державних станів – до яких, наприклад, відносяться режими надзвичайного і воєнного стану; функціональні адміністративно-правові режими, покликані забезпечувати функції управління в різних сферах діяльності, наприклад санітарний, екологічний та ін.) [3].

Автори підручника за редакцією за заг. ред. Ю. П. Битяка та В.М. Гаращука виділяють адміністративно-правові режими за: масштабом волі громадян і організацій у використанні своїх можливостей для реалізації суб'єктивних прав (пільгові та обмежувальні; глибиною змін у конституційному статусі громадян і організацій (звичайні та надзвичайні); за часом дії (постійні та ситуаційні); територією (що діють на всій території України або в окремих її регіонах чи місцях); за окремими об'єктами; за видами діяльності та ін. [4]. Настюк В.Я. та Белевцева В. В., вважають, що усі режими поділяються на режими звичайного функціонування і ті, які пов'язані з подоланням ситуацій надзвичайного характеру [5].

Одним із критеріїв класифікації адміністративно-правових режимів, слід вважати також критерій забезпечення, як зовнішньої, так і внутрішньої безпеки країни. Основною метою таких адміністративно-правових режимів - є створення правових механізмів, якими запроваджуються бар'єри, що дозволяють перешкоджати та стримувати фактори суспільної небезпеки й забезпечують режим функціонування системи органів публічної влади та цивільного захисту/ сил оборони, що ефективно реагують на загрози, і здатні їх нівелювати та борю ться з їх наслідками.

Отже, у випадках збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності країни, її територіальній цілісності, обов'язком публічної влади є негайне створення правового механізму функціонування держави та її інституцій і громад в умовах воєнного стану та запровадження режиму воєнного стану на всій території країни чи в окремому регіоні/регіонах.

Водночас слід сказати, що завжди поряд з питанням запровадження надзвичайних режимів чи режиму воєнного стану, виникають питання не щодо всіх ланок правового регулювання, а в першу чергу у відношенні суб'єктивних прав громадян, оскільки запровадження вищевказаних режимів, як правило, передбачає їх суттєві обмеження.

Зазначене свідчить про те, що фактично застосування будь-якого правового режиму, під час якого обмежуються права та вводяться обмежувальні заходи, безпосередньо стосується прав і свобод, які закріплені в Конституції і законах України, і їх обмеження має відбуватися у чіткій відповідності до норм Конституції та/або спеціальних законів, що регулюють ті чи інші групи правовідносин, пов'язані із введенням певних видів правових режимів. У сучасному контексті застосування владою адміністративно-

правових режимів має відбуватися згідно з принципом верховенства права та з додержанням вимог усіх його складових елементів [6].

Згідно зі ст.64 Основного закону України, В умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень [7], а також визначено перелік прав, що не можуть бути обмежені, зокрема це права, передбачені ст.ст. 24, 25, 27, 28, 29, 40,47,51,52, 55, 56,57,58, 59, 60, 61, 62, 63 Конституції України.

Засади та порядок введення режиму воєнного стану передбачено п.20 ч.1ст.106 Конституції України та ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» (далі – ЗУ). У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/202224 «Про введення воєнного стану в Україні» (далі–Указ), затвердженого Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ, в Україні було введено воєнний стан.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень (ст.1) [8]. Отже, у вищевказаній нормі йдеться про: а) правовий (надзвичайний) статус режиму воєнного стану; б) надзвичайні підстави його введення; в) визначається група суб'єктів, яким на період дії цього правового режиму надаються надзвичайні повноваження, зокрема й ті що стосуються тимчасового обмеження прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб; г) встановлюється обов'язок таких суб'єктів зазначати строк дії цих обмежень.

Пунктом 3 Указу Президента України 24 лютого 2022 року № 64/202224 «Про введення воєнного стану в Україні» [9], передбачено, що: «...у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені ст.ст.30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені ч. 1 ст. 8 ЗУ «Про правовий режим

воєнного стану». Тобто перелік обмежень прав фізичних та юридичних осіб, що можуть застосовуватись під час дії режиму воєнного стану достатньо чітко окреслені вищевказаними нормами законодавства.

Серед переліку прав і свобод громадян, що можуть бути обмежені під час дії режиму воєнного стану в Україні міститься і право на освіту, що передбачене ст. 53 Конституції України.

Слід сказати, що хоча введення надзвичайних адміністративно-правових режимів завжди пов'язано із застосуванням серйозних обмежень прав людини, що передбачені Конституцією України, з іншого боку, законодавство, яким визначено підстави та порядок введення надзвичайних режимів, і зокрема режиму воєнного стану містить низку запобіжників (див. [10; 11]) та гарантій (ст.ст.1, 5, 6 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану»), що покликані забезпечити додержання принципу верховенства права, як під час введення режиму воєнного стану чи надзвичайного режиму й визначення переліку прав і свобод, що можуть обмежуватися під час його дії, так і ті, що становлять гарантії запобігання свавіллю, з боку суб'єктів, які безпосередньо уповноважені на обмеження прав і свобод громадян під час дії режиму воєнного стану.

Крім того, ст. 3 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану», визначено, що право здійснювати заходи правового режиму воєнного стану (зокрема йдеться й про обмеження прав і свобод громадян та застосування заходів, передбачених чинним законодавством) надається військовому командуванню разом з органами виконавчої влади, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування [12]. Зазначене обмежує дискрецію, як органів виконавчої влади, військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування, так і військового командування, оскільки йдеться про узгоджені дії вищевказаних уповноважених суб'єктів й, відповідно ця норма становить одну з гарантій запобігання свавіллю, оскільки вищевказані повноваження не мають здійснюватися якимось одним із вищевказаних суб'єктів самостійно.

Крім того, ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» містить низку норм, що складають гарантії забезпечення доступу до правосуддя в період дії режиму воєнного стану, оскільки доступ до правосуддя відноситься до концептуальних складових принципу «верховенства права» та є однією з гарантій захисту прав людини. Зокрема, ч. 1. ст. 10 вищевказаного закону передбачено, що: «У період дії воєнного стану не можуть бути припинені повноваження Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Національного банку України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, судів, ...». Також згідно ст.12-1 вищевказаного закону: «1. В умовах правового режиму воєнного стану суди, органи та установи системи правосуддя діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб, визначені Конституцією України та законами України. 2. Повноваження судів, органів та установ системи правосуддя, передбачені Конституцією України, в умовах правового режиму воєнного стану не можуть бути обмежені». Статтею 26

вищевказаного закону «1. Правосуддя на території, на якій введено воєнний стан, здійснюється лише судами. На цій території діють суди, створені відповідно до Конституції України. 2. Скорочення чи прискорення будь-яких форм судочинства забороняється. 3. У разі неможливості здійснювати правосуддя судами, які діють на території, на якій введено воєнний стан, законами України може бути змінена територіальна підсудність судових справ, що розглядаються в цих судах, або в установленому законом порядку змінено місцезнаходження судів...» [13].

Також слід звернути увагу на те, що в Указі «Про ведення воєнного стану в Україні» [14], вказується саме на *«можливість»* (курсив – авт.) застосування певних видів обмежень, а не обов'язковість їх застосування, що разом з тим надає уповноважених суб'єктів, визначених у ст.1 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [15] (відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування) уповноваженим органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування) – широкі повноваження у застосуванні таких обмежень і, відповідно, свободу розсуду. Зазначене не виключає з їх боку й свавілля й відповідно – порушення принципу верховенства права.

Аналіз Сіракузьких Принципів Тлумачення Обмежень та Відступів від Положень Міжнародного Пакту про Цивільні та Політичні права (1985) [16] (далі – Сіракузькі Принципи), що прийняті Економічною і соціальною радою ООН й визначають межі застосування обмежень прав людини в умовах надзвичайних станів і зокрема воєнного стану, свідчить, що умови та правові підстави, за яких в Україні введено режим воєнного стану, в цілому відповідають тлумаченню термінів «передбачені законом» (пункту В (i) та терміну «національна безпека» (п.п. 29, 30 пункту В (vi)).

Стаття 54 Сіракузьких Принципів містить низку вимог, яких мають дотримуватись уповноважені суб'єкти у азі застосування обмежень прав фізичних та юридичних осіб, зокрема йдеться про принцип «суворості необхідності», зокрема: «Принцип суворості необхідності застосовується об'єктивним чином. Кожен захід повинен бути спрямований на протидію фактичній, явній, існуючій небезпеці, що насувається, і не може вводитися лише через побоювання щодо виникнення потенційної небезпеки» [17].

З вищевказаними нормами перекликаються й норми Європейській конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року. У ст.15 цієї Конвенції також передбачена процедура дерогації (відступу від зобов'язань по Конвенції), відповідно до якої: «Межі відступів від зобов'язань повинні бути відповідні до існуючої небезпеки і бути виправданими протягом всього часу дії. Обмеження не повинні суперечити іншим зобов'язанням держави» [18].

Отже, у разі застосування обмежень права на освіту, уповноважені суб'єкти мають: а) виходити: з міркувань національної безпеки; б) діяти

відповідно до закону; в) додержуватись принципу «суворої необхідності», тобто їх дії мають спрямовуватись на протидію реальній небезпеці.

Таким чином, вищевказані норми Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року та інші норми міжнародного права і національного законодавства, визначають межі застосування обмежень прав людини і застосування певних заходів щодо юридичних осіб під час дії режиму воєнного стану та встановлюють певні критерії, відповідно до яких такі рішення мають прийматися уповноваженими суб'єктами, а також складають комплекс гарантій захисту порушених прав у судовому порядку, що є надважливим, як для кожної окремої людини, так і для кожної демократичної країни, засадничими цінностями якої є демократія, права людини та верховенство права (правовладдя). Все це також сприяє й євроінтеграційним процесам нашої держави.

Перелік обмежень прав і свобод людини, що визначені Указом Президента України «Про введення воєнного стану» від 24.02.2022 року [19] й, відповідно, можуть бути застосовані уповноваженими суб'єктами - є достатньо чутливими для будь-якої особи. Серед таких прав і право на освіту, що має ключове значення, як для розвитку кожної окремої особистості, яка є найвищою цінністю суспільства, так і для суспільства в цілому.

Загальною декларацією прав людини (ООН, 1948), проголошено право кожної людини на освіту (ч. 1 ст. 26). Ч. 2 ст. 26 «Загальної декларації прав людини» визначає спрямування освіти «...на повний розвиток людської особи і збільшення поваги до прав людини і основних свобод. Освіта повинна сприяти взаєморозумінню, терпимості і дружбі між усіма народами, расовими або релігійними групами і повинна сприяти діяльності ООН по підтриманню миру» [20]. Тобто норми міжнародного права вказують на базовий характер та виключну важливість права на освіту, а також підкреслюється її значення в «миробудівній» функції для суспільства та діяльності міжнародних інституцій.

Статтею 2 Конвенції «Про захист прав людини і основоположних свобод», (Рада Європи, 1950), проголошено, що: «Нікому не може бути відмовлено в праві на освіту. Держава при виконанні будь-яких функцій, узятих нею на себе в галузі освіти і навчання, поважає право батьків забезпечувати таку освіту і навчання, відповідно до своїх релігійних і світоглядних переконань» [21].

Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава (ст. 1 Конституції України). В Україні визнається і діє принцип верховенства права (ст.8 Конституції України), серед інших прав і свобод людини і громадянина задекларовано «Право кожного на освіту» (ст.53) [22]. Крім того, в загальних положення ЗУ «Про освіту», законодавець визначив, що: «Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як

особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [23]. Вказане підкреслює важливість і цінність освіти для кожної людини і всієї держави, що одночасно знаходиться в активному євроінтеграційному процесі.

Локшина О., Глушко О. та ін. науковці, зазначають, що сьогодні, в умовах війни порушується базове право людини на освіту, яка перетворюється на об'єкт військової агресії – мішенями стають як учасники освітнього процесу (учні, вчителі, студенти, викладачі, управлінці, науковці), так і освітня інфраструктура (будівлі закладів освіти усіх рівнів) [24].

Тому в умовах дії режиму воєнного стану, з огляду реальну небезпеку для життя і здоров'я учасників освітнього процесу, військове командування разом з уповноваженими органами публічної влади у разі гострої необхідності, пов'язаної з небезпекою для учасників освітнього середовища можуть застосовувати ті чи інші обмеження, що стосуються реалізації права на освіту. Так, згідно з ч. 1 ст. 8 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану»: «...В Україні або в окремих її місцевостях, де введено воєнний стан, військове командування разом із військовими адміністраціями (у разі їх утворення) можуть самостійно або із залученням органів виконавчої влади, Ради міністрів АРК, органів місцевого самоврядування запроваджувати та здійснювати в межах тимчасових обмежень конституційних прав і свобод людини і громадянина, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, передбачених указом Президента України про введення воєнного стану» [25]. Перелік таких заходів, що передбачений вищевказаним законом не є вичерпним, оскільки в пункті 25 ч. 1 ст. 8 цього закону передбачено запровадження й «інших заходів, передбачених нормами міжнародного гуманітарного права». Частиною міжнародного гуманітарного права є й Женевська конвенція (IV) про захист цивільного населення під час війни (ООН, 1949) (далі – Женевська конвенція). Стаття 24 Женевської конвенції передбачає, що: «Сторони конфлікту вживатимуть усіх необхідних заходів для того, щоб діти до 15 років, які осиротіли чи були розлучені зі своїми сім'ями внаслідок війни, не залишалися напризволяще, а також для того, щоб полегшити, за будь-яких обставин, догляд за ними, виконання обрядів, пов'язаних з їхнім віросповіданням, та їхню освіту. Якщо це буде можливо, їхню освіту слід доручати особам з такими самими культурними традиціями...» [26]. Тобто йдеться серед іншого і про необхідність забезпечення дітям, що внаслідок війни залишилися без батьківського піклування реалізації права на освіту, як під час війни, так і після її закінчення. Також Женевською конвенцією встановлюється відповідальність та обов'язок окупаційної влади за

підкування про дітей і їхню освіту (ч.ч. 1, 3 ст. 50), а також обов'язок країни-агресора, щодо сприяння «...інтелектуальній, освітній та спортивній діяльності, потребам у розважаннях серед інтернованих, а також залишати для них право вибору стосовно участі в подібних заходах (ч. 1 ст. 93). Зазначене підкреслює те, що забезпечення реалізації права на освіту в умовах збройних конфліктів в міжнародному праві надається ключове значення.

Тому слід звернути увагу на те, що, сьогодні в інформаційних джерелах з'являється інформація про те, що на окупованих країною-агресором територіях, імітуючи турботу про українських дітей, окупаційна влада вилучає їх у батьків та вивозить на «виховання» та навчання в росію.

Так, за повідомленням заступника Міністра оборони України Ганни Маляр: «...російські окупаційні адміністрації розгорнули ідеологічну кампанію з примушення батьків віддавати дітей на навчання до так званих кадетських корпусів... Один з таких кадетських корпусів цього року відкрився в місті Старобільську Луганської області. Подібні передбачається відкрити у Скадовському, Каланчацькому, Новотроїцькому та Генічеському районах Херсонської області» [27].

Також «Наприкінці січня Верховний комісар ООН у справах біженців Філіппо Гранді заявив, що Росія порушує фундаментальні принципи захисту дітей у воєнний час, видаючи українським дітям російські паспорти та віддаючи їх на усиновлення до російських родин. Йдеться про дітей, яких вивезли із окупованих територій України до Росії. Найчастіше, це відбулося проти волі дітей....Уповноважена Президента України з прав дитини та дитячої реабілітації Дар'я Герасимчук у січні заявляла, що її відомству «вдалося ідентифікувати та верифікувати дані 13 899 дітей, які були викрадені та депортовані російською армією» [28]. Крім того, Дар'я Герасимчук наголошує, що повномасштабна війна РФ проти України порушує абсолютно всі права дітей, а дії окупанта не хаотичні, вони мають чітку політику щодо українських дітей. Омбудсмен зазначила, що міжнародне гуманітарне право кваліфікує масову депортацію та примусове переміщення дітей як воєнний злочин. Однак, у сукупності з масою інших злочинів, які вчиняють окупанти, - убивствами й пораненнями дітей, зміною громадянства, переданням на всиновлення громадянам РФ, примушуванням до вивчення російської мови й культури та заборони на все українське, - ідеться про злочин геноциду проти України через українських дітей [29].

Ці цілеспрямовані ідеологічні заходи країни-агресора можуть призвести до втрати українською нацією маленьких та юних українців, які опинилися на окупованих територіях, оскільки метою такої «турботи» окупаційної влади є їх повна русифікація та прищеплення українським дітям і підліткам ненависті до України і всього українського. Отже, країна-агресор імітуючи виконання вищевказаних норм Женевської конвенції й нібито проявляючи турботу щодо виховання та освіти українських дітей та підлітків, а в дійсності завдає цілеспрямований нищівний вплив на їх психіку та свідомість. Тому сьогодні

необхідно вживати всі можливі заходи для щонайскорішого повернення цих дітей в Україну та їх подальшої реабілітації.

Проблеми освіти в умовах збройних конфліктів, організації навчання в умовах війни та відновлення освітнього процесу після закінчення бойових дій знаходяться у фокусі уваги цілої низки міжнародних організацій. В дослідженнях проведених під егідою ЮНЕСКО, виділяють прямі і довготривалі негативні впливи збройної агресії на сферу освіти та суб'єктів освітнього середовища.

Серед прямих негативних впливів виділяють: численні загибелі працівників освіти, учнів, студентів та управлінців через вибухи та стрілянину в місцях скупчення великої кількості людей, таких як входи до університетів та шкіл, ігрові майданчики та офіси, або на масштабних заходах, таких як протести чи на транспортних засобах, що перевозять персонал на роботу та з роботи; цілеспрямовані вбивства окремих працівників освіти, учнів, студентів та профспілкових працівників з вогнепальної зброї, як правило, у класі чи по дорозі на роботу та з роботи; знищення навчальних корпусів/інфраструктури шляхом вибухів, підпалів, пограбувань; незаконне затримання, «зникнення», катування вчителів, науковців та профспілкових діячів; викрадення учнів, студентів, викладачів і посадових осіб збройними силами з метою поширення терору, примусового вербування дітей-солдатів, а також викрадення та/або гвалтування школярів та вчителів збройними силами [30].

До довготривалих негативних впливів дослідники ЮНЕСКО відносять: вимушений відтік «мізків» та втрату академічного досвіду через від'їзд освітян, науковців та управлінців; труднощі з добором учителів через незахищеність та міграцію; деградація інституцій підвищення кваліфікацій учителів та самого процесу підготовки вчителів; порушення циклів освіти, що сприяє формуванню покоління неосвічених і розчарованих молодих людей з обмеженим доступом до можливостей працевлаштування; погіршення стану соціально-економічних інвестицій через розмивання вартості поточних інвестицій та призупинення нових інвестицій в освітню галузь; придушення свободи слова вчителів шляхом загроз профспілковим працівникам, що своєю чергою може негативно вплинути на якість освіти; зниження якості та актуальності вищої освіти та проведення досліджень, розроблення винаходів, продукування інновацій внаслідок зменшення академічної свободи; ідеологічні, культурні та соціальні наслідки заборони та обмеження освіти, особливо для дівчат і маргіналізованих груп населення, що створює соціальну, політичну та економічну ізоляцію та незахищеність; проблема формування нових когорт освічених громадян, майбутніх науковців та людських ресурсів для розвитку [31].

Також мають місце психологічні проблеми, що обумовлюють необхідність подальшої психологічної реабілітації учасників освітнього середовища. В іншому випадку, вони також мають бути віднесені до довготривалих негативних впливів.



Особлива чутливість теми освіти, що є базовим правом людини, обмеження реалізації якого може привести до серйозних наслідків не лише для окремих осіб, оскільки призводить до зниження потенціалу України, як держави і всієї української Нації.

В резолюції 2601 (2021), прийнятої Радою Безпеки ООН від 29 жовтня 2021 р., засуджено напади на школи, дітей і вчителів та підкреслено неocenенну роль, яку відіграє освіта для окремих осіб і суспільства, зокрема, як життєво важливий безпечний простір. Крім того, в цій резолюції відзначено, що надання, захист і сприяння продовженню освіти під час збройного конфлікту має залишатися ключовим пріоритетом для міжнародної спільноти [32]. Слід сказати, що серед всіх інших органів ООН, лише Рада Безпеки ООН, має право приймати рішення обов'язкові для виконання всіма країнами-членами організації. Тому вищевказана резолюція є дороговказом для всіх країн-учасниць ООН.

Слід сказати, що попри те, що Устав ООН закріплює основні принципи міжнародних стосунків, від суверенної рівності до заборони застосування сили в міжнародних відносинах, сьогодні ООН виглядає абсолютно безпорадною, оскільки не здатна вирішити питання, навіть щодо членства в цій організації країни-агресора, який порушуючи всі існуючі правила ведення війни не тільки б'є конвенціональною зброєю по цивільній інфраструктурі (дитячим садочкам, школам, лікарням, об'єктам енергетичної інфраструктури тощо) та житловим кварталам цивільного населення України, а й погрожує застосуванням ядерної зброї в т.ч. країнам-членам НАТО, а отже несе загрозу існуванню всього світу. Тому й сьогодні країна-агресор попри порушення процедури її визнання правонаступником СРСР у 1991 році, все ще залишається начебто країною-засновницею ООН, що дозволяє їй блокувати рішення цієї організації, користуючись правом вето та, навіть, головувати на засіданнях ООН.

Виходячи з вищевказаного, обмеження права на освіту, в умовах воєнного стану, може мати місце лише у виключних випадках (у разі «суворої необхідності»), коли під впливом обставин, пов'язаних з небезпекою учасників освітнього середовища, на певних територіях (частині територій) реалізувати це право стає неможливо. А саме, коли: а) певна частина території країни окупована й відповідно відсутні можливості і засоби реалізації права на освіту (зокрема, йдеться про педагогічні та науково-педагогічні кадри, цифрові засоби та засоби комунікації із здобувачами освіти на цій території та з неокупованими територіями); б) на певних територіях (в певних населених пунктах) ведуться активні бойові дії й, відповідно, відсутні фізичні та технічні та інші можливості реалізувати це право; в) якщо на неокупованих територіях (або їх частині) внаслідок ракетних, авіаційних атак або артилерійських обстрілів пошкоджена енергетична\телекомунікаційна та ін. інфраструктура, і її відновлення з певних причин є тимчасово неможливим та\або потребує багато часу, ресурсів, засобів тощо; г) або під дією інших обставин («суворої необхідності»), що не дозволяють створити безпечні умови для реалізації права на освіту.

Крім того, у ряді випадків з безпекових міркувань, може бути обмежено проведення занять у певних форматах, зокрема йдеться про проведення занять безпосередньо у закладах освіти (наприклад, якщо йдеться про заклади освіти, що не мають бомбосховищ, або такі укриття не відповідають вимогам безпеки). Тому в таких випадках освітній процес має бути організований в дистанційному режимі.

Отже, в умовах воєнного стану обов'язком держави (центральної та місцевої влади) є вжиття всіх можливих заходів із забезпечення реалізації права на освіту та створення безпечного освітнього середовища для здобувачів освіти, педагогів, науково-педагогічних працівників та інших працівників навчальних закладів. До таких заходів відносяться: а) тимчасове переміщення закладів освіти з окупованих територій та з територій де ідуть активні бойові дії в більш безпечні регіони України; б) організація дистанційної освіти за допомогою засобів цифровізації та комунікації; в) обладнання укриттів, що відповідають вимогам безпеки у закладах освіти тощо.

Слід сказати, що з 2014 року під час гібридної війни з росією на Сході України, було переміщено низку закладів вищої освіти (далі –ЗВО) та наукових закладів з окупованих територій для збереження педагогічних, науково-педагогічних кадрів та персоналу й забезпечення можливості певній частині здобувачів освіти, які навчалися в цих навчальних закладах продовжити навчання, а в довготривалій перспективі – й зберегти потенціал держави. «Майже два десятки вищих навчальних закладів та науково-дослідних інститутів за ініціативою їх колективів виїхали на підконтрольну Україні територію, змінили свої юридичні адреси та в найкоротший термін відновили свою діяльність» [33].

Переміщені навчальні та наукові заклади тоді стикнулися з низкою проблем, задля вирішення яких, Верховною Радою України у 2016 році було прийнято ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження» [34], що передбачав певні особливості діяльності переміщених вищих навчальних закладів, вноормовував низку кредитно-фінансових та інших питань. Норми вищевказаного закону певним чином забезпечили підтримку функціонування переміщених ЗВО та наукових установ й забезпечення їх прав і законних інтересів, а також їх працівників і здобувачів освіти, які і них навчаються. Для координації тимчасово переміщених ЗВО було створено Раду ректорів.

У 2022 в умовах воєнного стану з метою збереження життя та здоров'я громадян України, створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу, з регіонів де тривають активні бойові дії (із Запорізької Харківської, Херсонської Донецької та Луганської областей) також відбулося масове переміщення закладів освіти в більш безпечні регіони.

Так, за інформацією Міністерства освіти України у 2022 році тимчасово переміщено 94 заклади фахової передвищої освіти державної, комунальної та приватної форми власності. З них – 20 закладів фахової передвищої освіти, що мають статус окремих юридичних осіб та 41 – відокремлений структурний підрозділ закладів вищої та фахової передвищої освіти, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України; 24 заклади фахової передвищої освіти, що мають статус окремих юридичних осіб та 9 коледжів відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти, що перебувають у сфері управління обласних державних адміністрацій, Міністерства охорони здоров'я України, інших засновників [35]. Крім того, ще 13 закладів освіти знаходяться в процесі переміщення.

У 2021 році майже напередодні повномасштабного військового вторгнення країни-агресора, Україна доєдналася до «Декларації про безпеку шкіл» [36] (далі – Декларації), і стала однією із ста країн світу, що проявили ініціативу у захисті права на освіту та сприянні продовженню освіти в ситуаціях збройного конфлікту й імплементації норм Декларації до національного законодавства. «Декларації про безпеку шкіл» містить низку зобов'язань з попередження і реагування на напади та використання закладів освіти у військових цілях у період збройного конфлікту.

Важливим аспектом приєднання до Декларації є заохочення і захист права на освіту, сприяння продовженню освіти в ситуаціях збройного конфлікту, а також відновлення освітньої інфраструктури, забезпечення психологічної реабілітації учнів, батьків і вчителів, сприяння проведенню тренінгів з безпеки та охорони здоров'я тощо.

Відразу після приєднання до Декларації, Кабінет Міністрів України затвердив план заходів щодо реалізації «Декларації про безпеку шкіл». Цей план заходів безпосередньо стосується створення умов для забезпечення права на освіту та формування безпечного освітнього середовища у період збройного конфлікту на сході України та має шість основних блоків: 1) ефективна система моніторингу нападів на заклади освіти; 2) захист закладів освіти від нападів та їх відновлення у разі; 3) забезпечення безперервності навчання); 4) упровадження в освітню політику чутливих до конфлікту інструментів; 5) забезпечення системності підходів до захисту освіти в умовах збройного конфлікту; 6) інформаційна підтримка впровадження положень Декларації [37].

Важливим є те, що попри російську збройну агресію і шок після перших бомбардувань крилатими ракетами практично всіх регіонів України, а також стрімке просування ворога по території країни відразу в декількох напрямках в перші дні військового вторгнення, яке було зупинено силами оборони України, системою освіти протягом тижня було відновлено навчання практично в усіх закладах освіти де це було можливо, зокрема на територіях, що не зазнали окупації.

Швидке відновлення навчального процесу стало можливим завдяки цифровізації, комунікаційним технологіям і добре організованій в період

пандемії коронавірусу дистанційній освіті. Це забезпечило можливість продовження освітнього процесу та реалізації права на освіту її здобувачів (як тих, хто залишився в Україні, або був тимчасово переміщений в більш безпечні регіони України, так і тих хто виїхав за кордон).

Крім того, у квітні 2022 року Верховною Радою України було прийнято ЗУ «Про внесення змін до статті 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації деяких категорій громадян», згідно з яким здобувачам професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, асистентам-стажистам, аспірантам та докторантам, які навчаються за денною або дуальною формами здобуття освіти, а також науковим і науково-педагогічними працівниками закладів вищої та фахової передвищої освіти, наукових установ та організацій, які мають вчене звання та/або науковий ступінь, і педагогічними працівниками закладів професійної (професійно-технічної) освіти, закладів загальної середньої освіти, за умови що вони працюють відповідно у закладах вищої чи фахової передвищої освіти, наукових установах та організаціях, закладах професійної (професійно-технічної) чи загальної середньої освіти за основним місцем роботи не менш як на 0,75 ставки – надано відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації [38].

Зазначене забезпечило реалізацію права на освіту військовозобов'язаним здобувачам освіти, а також збереження педагогічного та науково-педагогічного потенціалу країни чоловічої статі, що продовжили забезпечувати реалізацію освітнього процесу. В той же час частина чоловіків (здобувачів освіти та науковців-педагогів), відмовилися від наданої відстрочки від мобілізації і добровільно стали на захист Батьківщини, вступивши до сил оборони України.

Вже у вересні 2022 року у школах, професійних навчальних закладах та ВНЗ, які мають укриття, що відповідають встановленим вимогам щодо безпеки, на певний час було відновлено очне навчання. Однак, у жовтні 2022 року, у зв'язку з масованими ракетними атаками ворогом всієї території України, що здебільшого спрямовані на енергетичну інфраструктуру, а також на цивільну інфраструктуру (в т.ч на медичні заклади, дошкільні заклади та заклади освіти). Державні та комунальні заклади освіти з мотивів безпеки здобувачів освіти, вчителів, викладачів та інших працівників освіти, більшість закладів освіти знов перейшла на дистанційне навчання. Нині за програмою «Безпечна школа» відбувається будівництво ремонт та облаштування укриттів, що відповідають вимогам безпеки. А в школах та професійно-технічних закладах освіти де є такі укриття - поступово відновлюється очна форма навчання.

«Українська освіта кровоточить, тяжко поранена, але жива і сильна, вона бореться... Ми робимо все, щоб зберегти безперервність викладання, навчання та досліджень, захистити наших дітей, молодь, учителів та наш інтелектуальний капітал», - сказав Міністр Освіти України у своєму виступі на Світовому освітньому форумі 2022 (EWF), який відбувся в Лондоні у травні

2022 р. Міністр також наголосив на важливій ролі Всеукраїнської школи онлайн у збереженні навчального процесу в умовах війни [39].

Право на освіту є одним із базових прав людини, завдяки реалізації якого, досягається всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства. Завдяки всебічному розвитку кожного члена суспільства формується інтелектуальний, економічний, творчий та культурний потенціал Українського народу та подальші перспективи української нації.

Введення надзвичайних режимів, як таке, завжди супроводжується обмеженням прав людини і, відповідно, є викликом верховенству права (правовладдю). Введення режиму воєнного стану в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну 24 лютого 2022 року, передбачає можливість обмеження низки прав людини і, зокрема, обмеження права на освіту. Законодавство України містить низку гарантій та правовий механізм, що є запобіжником порушення принципу верховенства права (правовладдя) під час введення режиму воєнного стану. Застосування обмежень прав людини і, зокрема, обмеження права на освіту в умовах воєнного стану, що здійснюється уповноваженими суб'єктами, базується на нормах національного законодавства і міжнародного гуманітарного права й, зокрема, на нормах Женевської конвенції (IV) про захист цивільного населення під час війни (ООН, 1949). Крім того, визначення критеріїв та меж їх застосування, за для дотримання принципу верховенства права (правовладдя) мають ґрунтуватися на нормах Пакту про Цивільні та Політичні права 1973 р., ст.15 Європейської конвенції з прав людини 1950 року та Сіракузьких Принципах Тлумачення Обмежень та Відступів від Положень Міжнародного Пакту про Цивільні та Політичні права (1985) й базуватися на нормах міжнародного гуманітарного права й, зокрема, на нормах Женевської конвенції (IV) про захист цивільного населення під час війни (ООН, 1949).

Отже, в період дії воєнного стану військове командування разом з органами виконавчої влади, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, уповноважені обмежувати певні права і свободи громадян, й зокрема право на освіту, в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені ч. 1 ст. 8 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану». Однак, за міжнародними стандартами й зокрема слідуючи принципу верховенства права (правовладдя) в період дії режиму воєнного стану, приймаючи рішення про обмеження прав, й зокрема права на освіту, уповноважені суб'єкти мають: а) виходити з міркувань національної безпеки; б) діяти відповідно до закону; в) додержуватись принципу «суворої необхідності» (тобто їх дії мають спрямовуватись на протидію реальній небезпеці).

Тому обмеження права на освіту, в умовах воєнного стану, може мати місце лише у виключних випадках, коли під впливом певних обставин, на певних територіях (частині територій) реалізувати це право стає неможливо, а саме, коли: а) певна частина території країни окупована й відповідно відсутні

можливості і засоби реалізації права на освіту (зокрема, йдеться про педагогічні та науково-педагогічні кадри, цифрові засоби та засоби комунікації із здобувачами освіти на цій території та з неокупованими територіями); б) коли на певних територіях (в певних населених пунктах) ведуться активні бойові дії й, відповідно, відсутні фізичні, технічні та інші можливості реалізовувати це право; в) якщо на неокупованих територіях (або їх частині) внаслідок ракетних, авіаційних атак або артилерійських обстрілів пошкоджена енергетична \ телекомунікаційна та ін. інфраструктура, і її відновлення з певних причин є тимчасово неможливим та \ або потребує багато часу, ресурсів, засобів тощо; г) або під дією інших обставин («суворої необхідності»), що не дозволяють створити безпечні умови для реалізації права на освіту.

Негативні впливи збройної агресії на сферу освіти та освітнє середовище й відповідно функціонування держави, можуть бути прямі (безпосередні) і довготривалі. Тому навіть в умовах воєнного стану обов'язком держави (і її особі органів центральної та місцевої влади) є вжиття всіх можливих заходів із забезпечення реалізації права на освіту та створення безпечного освітнього середовища для здобувачів освіти, педагогів, науково-педагогічних працівників та інших працівників навчальних закладів. До таких заходів відносяться: а) тимчасове переміщення закладів освіти з окупованих територій та з територій де ідуть активні бойові дії в більш безпечні регіони України; б) організація дистанційної освіти за допомогою засобів цифровізації та комунікації; в) обладнання укриттів, що відповідають вимогам безпеки у закладах освіти та ін.

## РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КОНТЕКСТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗРУШЕНЬ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### **2.1. Корпоративні цінності демократичного врядування: європейський цифровий ринок та електронне урядування в Україні**

Суспільство знань тісно пов'язує з цифровою економікою та цінностями цифрового ринку. Відповідно уявити сучасний розвиток держави з успішною економікою без цифрового ринку неможливо. Цифровізація публічних послуг обумовлює і визначає не тільки розвиток держави, але і її виживання, що особливо наочно виявляється в умовах кризи, війни, катастрофічної нестачі фінансових та людських ресурсів.

Цифрова трансформація безпосередньо пов'язана з цифровими екосистемами. Серед них є такі:

- міжнародне право (адміністративно-правовий простір);
- принципи стратегічного планування та програм розвитку (цілі тисячоліття, сталого розвитку ООН);
- цифровізація як технологізація суспільних відносин, управління людськими ресурсами, людським капіталом і талантами.

Відповідно це призводить до використання таких понять, як «цифрова економіка», «цифровий ринок ЄС», «цифрові інструменти», «цифрові послуги». І складовою цих понять як корпоративна цінність є безпека. Поява нових технологій і цифрових рішень впливає на те, як безпека продукції вбудована в продукцію, впливає на вибір та використання продукції споживачами, а отже може впливати на безпеку споживачів. І тут більше йдеться про інноваційні продукти і послуги з більшим ступенем безпеки, безпеки експлуатації, комфорту, зручності і т.д.

Однак, переваги покращеної комунікації та прозорості інформації про продукт за допомогою технологій не є гарантованими або позбавленими потенційних ризиків. Наприклад, такі питання як питання авторського права, власність на продукт, пошкодження, злом даних, недоступність оновлення для покращання функціональності, безпека даних і т.д. Відкрите питання притягнення розробників до відповідальності за комунікацію зі споживачами протягом усього життєвого циклу продукту (відповідальність за якість продукції) є складним завданням.

Стандарти необхідні для того, щоб гарантувати, що всі зацікавлені сторони вздовж ланцюжка створення цінності ланцюга цінності погоджуються на належний обмін інформацією та беруть на себе відповідальність за свої частини ланцюга доданої вартості. Це стосується виробників, дистриб'юторів, постачальників послуг, іноді користувачів - всі вони можуть вживати заходів, які впливають на те, якими є продукти та як вони функціонують. Паспорт продукту може також слугувати інструментом для забезпечення відповідності

та аудиту, щоб полегшити передачу інформації передавання інформації вздовж ланцюга створення вартості.

Існує занепокоєння, що споживачі втрачають свободу вибору через складні способи, якими представлення функціональних можливостей різних технологій і цифрових рішень та отримання згоди споживачів. Виклик полягає в тому, щоб збалансувати ефективну комунікацію та зміцнити довіру споживачів до того, що їхні персональні дані персональні дані та добробут захищені в цифрову епоху.

Ці проблеми варіюються залежно від технологій; зокрема *штучний інтелект та інтернет речей*. Нові технології та цифрові рішення розмивають межі відповідальності між дистриб'юторами та виробниками. Виробники та споживачі пов'язані між собою дедалі складнішими ланцюгами створення вартості. Складність і динамічність поточної ситуації та різноманітність правових умов (наприклад, принцип країни походження) явно вимагають як від дистриб'юторів, так і від споживачів як більш гнучких і партисипативних форм управління, так і більш активних переговорів про більш активного обговорення ролей на противагу відносно фіксованим обов'язкам традиційних умов безпечності продукції. Законодавство має змінитися, щоб підтримати новий спосіб створення цінності для споживачів та донесення цінності до споживача.

Актуалізація питання Європейського цифрового ринку обумовлена проблемами динамічного розвитку ринку цифрових послуг, яка часто обговорюється під час ухвалення важливих рішень в ЄС:

- відсутність класифікації інфраструктурних хмарних сервісів та послуг міжособистісних комунікацій, що ускладнює роботу для регуляторів, політиків відповідно до принципу прозорості, справедливості, відсутності дискримінації;

- саморегульоване автоматизоване середовище (ступінь автоматизації, правові наслідки, сфера застосування,) чи потребує інституційного забезпечення цей напрям ЄС (чи відповідальний за правозастосування чи Європейська Комісія повинна взяти на себе виключну відповідальність за правозастосування);

- Закон про цифрові послуги, Закон про цифрові ринки - погляд у майбутнє, орієнтований на споживача – основна ідея полягає у запобіганні шкоди, захист прав споживачів; сприяння інноваціям і справедливій конкуренції – традиційних суперечок на тлі фундаментальних прав людини в ЄС

- захист шифрування та безпеки комерційних і приватних комунікацій, наприклад, через запровадження «чорних ходів»;

- громадянське суспільство та експерти мають визначити, яка саме інформація для громадянського суспільства є найбільш важливою, оскільки онлайн платформи часто розглядаються як «нові комунальні послуги», а не як «нові спільноти або організації». Часто платформи розглядаються як посередники на ринках послуг і не просто виконують роль постачальника,



скільки формують власні екосистеми з певними цінностями. Відповідно ці екосистеми можуть вплинути на цінності інших учасників ринку та зменшити можливості для створення і просування нових інновацій;

- «ринкові розслідування» - засоби правового захисту для реагувати на ринкові збої, які лежать в основі систематичного недотримання вимог. Ідея використання режиму ринкових розслідувань для застосування адаптованих засобів захисту. Про необхідність децентралізованого механізму правозастосування, в якому національні органи могли б вживати заходів паралельно. може бути корисним створення центрального експертного ресурсу, на який могли б покладатися Комісія, а також національні органи влади.

- всеосяжної цифрової регуляторної бази наразі не існує, навіть зважаючи на антимонопольні справи проти Facebook і Google, справа Tik Tok. Вплив політичних факторів - політичні лідери відволікаються на внутрішньополітичну ситуацію [4; 5; 6].

Звідси випливає, що принципи і цінності є більш важливими, ніж списки заборон і зобов'язань. Принцип доступності, зменшення вхідних обмежень та мережевих ефектів, впровадження справедливості та рівних конкурентних умов. Таким чином, змагальність сприяє відкритості простору, бо користувачі можуть покинути платформу, яка не надає їм потужностей і, як наслідок, недискримінації, забезпечуючи вільний доступ для бізнес-користувачів та кінцевих користувачів, може мінімізувати такий тягар, надаючи юридичну силу загальним стандартам і сертифікації, а також створення та управління (або прямого надання) центральних сховищ даних про характеристики продукції та споживчого досвіду. Крім того, використання штучного інтелекту сприятиме підвищенню ефективності.

Проблеми безпеки, пов'язані із застаріванням, які стосуються, безперервності висвітлення питань безпеки продукції, збору та постійної доступності даних, підтримки продукції, відповідальності та захисту споживачів. У чинному законодавстві ЄС цифрові технології рідко згадуються як способи подолання шкоди, пов'язаної із застаріванням продукції, незважаючи на їхній потенціал адаптувати дизайн продукту для збільшення його довговічності та полегшення модернізації, посилити співпрацю вздовж ланцюжка створення вартості протягом життя продукту та допомогти споживачам приймати більш обґрунтовані рішення.

Прискорення відновлення, в тому числі через втрату актуальності – динаміки розвитку соціальної реальності через розвиток технологічності і продуктності інформації часто означає доцільність перенесення акценту на адміністративну здатність і спроможність.

Впровадження принципів публічного адміністрування (SIGMA, 2014, 2017, 2019, 2023 [1]) в межах реформи державного управління в Україні акцентує увагу на на трьох екосистемах, здатних створювати корпоративні цінності :

- адміністративно-правовий простір – правила взаємодії;
- цифровий простір, комунікації та управління часом – інструменти і технології;
- простір планування та вироблення політики – бажане майбутнє.

Це вимагає системного мислення та командної роботи заради системних рішень, системних продуктів і корпоративних цінностей демократичного врядування.

Закон про штучний інтелект, ухвалений Європейським парламентом, визначає штучний інтелект як «машинну систему, призначену для роботи з різними рівнями автономності», яка може демонструвати «адаптивність після впровадження», тобто має здатність до навчання. Це визначення охоплює широкий спектр систем, від ChatGPT до чатботів та технологій сортування заявок на відкриті вакансії.

Однією з основних переваг використання штучного інтелекту в професійних послугах є його здатність автоматизувати рутинні та монотонні завдання. Це означає, що завдання, які раніше вимагали значного часу і зусиль від фахівців, такі як пошук інформації, обробка даних, аналіз документації, тепер можуть бути виконані швидше та точніше завдяки алгоритмам AI. Така автоматизація звільняє час спеціалістів для зосередження на більш складних і творчих завданнях, наприклад, пошук інформації за нечіткою вимогою або підготовка матеріалів за заданою темою. Йдеться про нові можливості у персоналізації послуг і поліпшення якості аналітики. AI може допомогти у виявленні тенденцій та закономірностей у великих обсягах даних. Відповідно ШІ (AI) є не тільки аналітичним інструментом, може розглядатися як додатковий учасник команди, який працює на гнучкість і адаптивність, має досвід і робитиме внесок, для якого інші учасники не мають відповідних компетенцій. Важливою є потреба в розумінні обмежень штучного інтелекту та розробці стратегій для ефективного управління ризиками, пов'язаними з його впровадженням.

Поділ AI-технологій на категорії у відповідності до ризиків – одна з основних ідей, закладених у прийнятий закон. До прикладу, «неприйнятною» вважатимуться системи розпізнавання – дистанційної ідентифікації на основі AI-розробок. «Високий» рівень отримали технології, дотичні до розробки критичної інфраструктури, складові систем безпеки та технології, що можуть опосередковано порушувати права людей. Для технологій з «обмеженим» рівнем ризику передбачається більша прозорість до їх роботи. Технології мінімального ризику можуть вільно використовуватися без будь-яких обмежень. Сьогодні більшість технологій штучного інтелекту, які використовуються в ЄС, є технологіями низького рівня ризику. Проте в законі не згадується важлива частина сфери штучного інтелекту – використання у навчанні AI-продуктів матеріалів, захищених авторськими правами.

Отже, основним вектором розвитку штучного інтелекту є підвищення прозорості та багатосуб'єктної контрольованості управлінських процесів.

Що це означає для України? Цифрові ініціативи потребують поширення цифрових компетентностей, що обумовлює потребу у фахівцях змішаного профілю. Зокрема, це такі напрями, як:

- розробка нормативно-правових документів на основі міжнародного права в сфері цифрового ринку;
- підготовка та навчання фахівців з цифровізації публічного управління;
- розробка стратегій та стратегічного планування змішаними командами із залученням ШІ.

Цифрові компетентності охоплюватимуть такі категорії суб'єктів, як:

- внутрішні клієнти системи – публічні управлінці (службовці);
- зовнішні клієнти - громадське суспільство та бізнес.

Також доцільно буде враховувати особливості обсягів споживання в умовах гендерного бюджетування (врядування):

- колективне (грантове) обслуговування;
- багаторівневність, багатofакторність, багатозадачність;
- багатооб'єктність в обслуговуванні – збільшення і різноманіття потреб споживачів внаслідок російської агресії (від цивільних до військових), що характерне для європейських країн.

У підсумку, слід зазначити, що ризикові домінанти, питання безпеки, соціальні детермінанти є супутниками нової стадії глобалізації і розвитку електронної демократії в нових, цифрових і ціннісних контекстах. І як не дивно, Україна опинилася готовою до них через зовнішні загрози і безпекові кризи [9]. Намагання провести децентралізацію в умовах нестачі фінансових та людських ресурсів визначили активність органів місцевого самоврядування до впровадження цифрових інструментів Smart City [2; 3], а також децентралізованого запровадження принципів справедливості, прозорості, відсутності дискримінації, рівності, змагальності і так далі. Зусилля органів місцевого самоврядування і місцевих громад посилюють потребу запровадження цифрових технологій на рівні держави [7; 8].

І якщо говорити про рамки компетентності щодо штучного інтелекту, то тут слід підкреслити важливість таких речей, як етичність, справедливість і доступність, безпечність. Єдиний європейський цифровий шлюз як регулююча система створює простір правил. Стосовно України ми говоримо про бази даних, реєстри, впорядкування і взаємодію інформаційних потоків, які мають бути спрямовані на підвищення рівня безпеки цифрових послуг та продуктів, персональних даних громадян в державному секторі економіки.

Однією з найскладніших проблем управління є прийняття успішного управлінського рішення в умовах невизначеності. У разі загострення ситуації або поглиблення кризи передбачити наслідки практично неможливо, передбачити їх. Однак саме кризові ситуації змінюють контекст сприйняття реформ і радикальних змін. Про це свідчить досвід зарубіжних країн (Південної Кореї, Сінгапуру, Японії та інших). Реформаторські підходи, викликані

військовою загрозою, прискореною реструктуризацією економічних і соціальних відносин, ринком праці і розвитком підприємницької ініціативи, сприяли появі «чутливого уряду», «підприємницького уряду» та інших підходів в контексті принципів належного врядування.

Мінливі виклики довоєнної України та повоєнної України заслуговують особливої уваги та дають можливість визначити основні тенденції реформування сучасної української держави. у межах усталених тенденцій можна передбачити і побачити прогалини, які часто не враховуються урядом, але є потужною силою, агентом реалізації змін - джерелом незалежної думки і експертизи, що дозволяє скорегувати державну політику, політику органів місцевого самоврядування для місцевих потреб територіальних громад. Мова йде про найбільш вразливий сектор в державному управлінні України - політичний і громадський.

На сучасному етапі становлення держави Україна перебуває в стані активних комплексних реформ. Зокрема, земельна, бюджетна та адміністративно-територіальна реформи (децентралізація) характеризуються активною участю приватного капіталу та змінами підходів до управління ресурсами в державі. Крім поточних реформ у мирний час (оновлення системи правосуддя, запровадження заборони на виведення капіталу, обмеження впливу олігархів на політичне життя країни, запобігання та боротьба з корупційними правопорушеннями, формування незалежних ЗМІ тощо), під час бойових дій стали більш гострими питання оновлення управління як державними ресурсами, так і активами, а також на рівнях місцевого самоврядування (на основі децентралізації та впровадження нових підходів державного управління). В умовах проведення активних військових операцій зменшуються ресурси на бюджетні витрати, що потребує як мінімум змін у формуванні та розпорядженні бюджетними коштами.

Бюджетна реформа охоплює такі питання, як реформування системи оплати праці, в тому числі працівників бюджетної сфери, проведення медичної реформи, освітня реформа, пенсійна реформа, соціальний захист тощо. Продовження реформи бюджетної сфери вимагає зміни пріоритетів і іншої розстановки акцентів. А це означає певне призупинення реалізації змін, які не є життєво важливими, потребують значної фінансової підтримки та перспективи.

Одним з ефективних способів є застосування принципів стратегічного управління державними активами і майном, які базуються на цінностях і правилах регулювання соціальних відносин ринкової демократії. У свою чергу, це передбачає застосування принципів «належного врядування» та зосередження уваги на сталому розвитку. Але в умовах проведення військових операцій такий підхід неможливий.

Серед викликів найглибшого рівня слід відзначити заходи щодо реагування на збільшення бюджетних витрат на проведення військових операцій, руйнування енергетичної інфраструктури України (відключення

електроенергії в бізнес-секторі), умови падіння ВВП країни на 39%, вважає міністр економіки України Юлія Свириденко у Вашингтоні [10].

Серед проблем, які мають середньострокову перспективу, можна відзначити питання забезпечення та підтримки внутрішньо переміщених осіб. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), через війну за кордон вибуло понад 6,4 млн українців, ще 7,7 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами. Близько 5 млн з них втратили роботу, а 3 млн українців працездатного віку поїхали за кордон [11].

За даними Німецького агентства ООН у справах біженців UNO-Flüchtlingshilfe (голова UNO-Flüchtlingshilfe Пітер Руенстрет-Бауер), це найбільший рух біженців з моменту закінчення Другої світової війни. Близько 90% вимушених переселенців, які виїхали з України за останні шість місяців, – це жінки та діти. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців підтримує органи влади сусідніх з Україною країн у реєстрації біженців та сприяє ідентифікації найбільш вразливих груп людей, таких як діти без супроводу, люди похилого віку, люди з обмеженими можливостями тощо [12].

З 24 лютого по 6 листопада 2022 року УВКБ ООН зафіксувало 16 462 випадків смерті або поранення цивільних осіб в Україні: 6 490 загиблих і 9 972 поранених. З них більше 7 200 не ідентифіковані. За даними Міністерства оборони України, понад 7 тисяч українців вважаються зниклими безвісти. Тому питання ідентифікації та розвитку інтегрованих баз даних потребують термінової уваги з боку уряду, враховуючи існуючий досвід України у цій сфері, починаючи з 2014 року.

Інфляція є наступним викликом на тлі відсутності бюджетних коштів. За даними Державної служби статистики України, з початку року ціни зросли на 24,8%. У жовтні інфляція прискорила до 26,6%. Ціни на продукти харчування зросли на 36,1%, а овочі та фрукти – більш ніж на 63%. Ці виклики пов'язані з доступом до безпечної їжі та питної води на українських територіях.

У 2017 році «Україна посіла третє місце у світі за рівнем забруднення мінами і перше за кількістю людей, які загинули внаслідок вибухів мін». З початком масштабної агресії Російської Федерації проти України го «Асоціація саперів України» повідомила, що станом на 21 березня 2022 року, за попередніми розрахунками, загальна площа небезпечних територій (запідозрених і підтверджених площ), забруднених вибухонебезпечними предметами, становить не менше 82 525 квадратних кілометрів, що становить 13,6% території України [13]. Це означає тиск на існуючі інфраструктурні можливості менш небезпечних районів, потоки вимушених мігрантів та підвищену увагу до соціально-психологічної підтримки та послуг, особливо на окупованих територіях.

За алгоритмом викликів – дій – рішень – наслідків, ми зараз спостерігаємо повну зупинку всіх бюджетних реформ через раціоналізацію управлінських процесів під впливом кризи. Відповіддю на виклики стало питання несподіваних, непередбачуваних наслідків. Мова йде про соціальні наслідки –

скорочення бюджетних витрат призвело до скорочення витрат на підтримку реформи «нової української школи» (реформи загальної середньої освіти у вигляді скорочення субсидій, стимулів, бонусів на місцевому рівні, скорочення витрат на друк підручників).

Актуалізовано питання скорочення витрат на утримання в загальній бюджетній сфері – скорочення апарату органів державної влади та державного управління, органів місцевого самоврядування (з 20 міністерств скоротили до 14, а кількість працівників у центральних відомствах міністерств – з 9 200 до 2 800 працівників; в територіальних органах міністерств від 17 тисяч до 7 000 співробітників; у центральних апаратах Центральної служби безпеки з 13 000 по 4 300 роки; в територіальних органах ЦСБ від 80 000 до 40 000 співробітників) [14].

Саме про такий ризик українські урядовці постійно попереджали іноземні колеги (Міжнародний семінар з питань державної служби в кризові та посткризові періоди «будівництво нової моделі державної служби в післявоєнний період», 28.06.2022 р., Національне агентство України з питань державної служби [16]), зокрема на різних заходах, присвячених реформі державної служби. Криза спеціалізації та відсутність експертів через скорочення призведе до уповільнення реформ та впровадження змін [15]. Це матиме наслідки для ефективності адміністративної системи в цілому та економіки зокрема. Це дозволяє прискорити процеси оцифрування адміністративних процесів і операцій.

Наступним викликом є проблема управління стратегічними підприємствами, які потрапили в коло інтересів олігархічних структур і в той же час вже зазнали значних руйнувань в результаті військових дій. Питання націоналізації, яке було настільки гостро в мирній Україні, підходило під вплив стратегічних інтересів держави і певної корпоратизації.

У підсумку, орієнтація на цілі сталого розвитку в умовах складної кризи, викликаній військовою, фінансовою і соціально-демографічною нестабільністю, а продовження реформування освіти, медицини, пенсійної реформи еволюційним шляхом неможливе. Тому принципи пакетного управління несуть загрози у вигляді кризи експертизи, в тому числі реформування сфер виробництва та розподілу суспільних благ в довгостроковій перспективі (освіта, наука, збережене середовище, питна вода тощо).

Втрата природних ресурсів (як джерел доходів, аграрних територій, водних артерій), їх забруднення разом з кризою людських ресурсів, переміщення в безпечні райони, зниження внутрішнього попиту і т. д. Загрожує «заморозити» їх розвиток і уповільнити адаптацію, збільшення навантаження на наявні ресурсні можливості.

Однак вивільнення людських ресурсів може бути переорієнтоване на виробництво нової продукції з індивідуальним підходом до ринку. Це буде особливо актуально для створення зон у високоурбанізованих районах з високою щільністю населення, депресивними районами і поселеннями. Такими

напрямами можуть бути: енергетичний сектор (технології, освітня та наукова підтримка, технічна підтримка); сільськогосподарський (продовольча безпека, доступ до питної води, гуманітарна безпека); цифровий (системи обробки інформації, інтегровані реєстри та бази даних, інструменти ідентифікації, технології, оцифровка державної служби); управління людськими ресурсами та верховенство прав і свобод людини (інституційна спроможність держави; реформа правосуддя; соціальні роботи та комунікації).

Це означає прискорену реструктуризацію ринку праці та передачу значних трудових ресурсів у безпечні райони, переміщення підприємств, збільшення перерозподілу людських ресурсів в інші галузі - оборонний, військовий, медичний з акцентом на надання медичної допомоги та військову польову хірургію, соціальну підтримку міграційних потоків та їх розподіл, а також адаптацію комбатантів у мирній реальності.

Розширення можливостей держави для корпоратизації та впровадження ринкових підходів до управління державною власністю та активами в умовах підвищеного ризику корупції серед посадових осіб, які виходять політично через вибори або призначення через особисті зв'язки, викликає спотворення всієї системи державного управління. Тому формування мереж незалежних науково-експертних центрів, у тому числі серед громадських організацій, засобів масової інформації, а також у навчальних центрах, університетах, які не залежатимуть від держави і матимуть автономію у своїх розслідуваннях, сприятиме розвитку об'єктивних оцінок діяльності у сфері державного управління.

Власне, поєднання реформ інститутів державного управління (підвищення кваліфікації та досвіду бюрократичного апарату), структур і функцій служби, цифровізація процесів і технологій управління є основними речами, які повинні змінюватися і набувати національні риси, бути орієнтованими на внутрішні потреби України.

## **2.2. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства та освіти в Україні**

Загальносвітовою тенденцією розвитку сучасного суспільства є його трансформація до суспільства знань та інформаційного суспільства. Більшість країн світу впроваджує електронне врядування (*англ.* e-governance) у повсякденну реальність, стратегічною метою якого є спрощення управлінського процесу для всіх сторін – урядових структур, громадян, представників бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ – *далі*). Частиною більш глобального явища електронного врядування постає електронний уряд (*англ.* e-government).

Термін «електронний уряд» (e-government), уперше вжитий в США у часи президентства Б. Клінтона (1993 – 2001), базувався на положеннях Декларації незалежності США (1776), сутність якої полягає в забезпеченні природних прав

людей, серед яких життя, свобода та прагнення до щастя і заради яких створюються національні уряди, які отримують справедливу владу зі згоди тих, ким вони керують.

У рекомендації Комітету Міністрів країн-членів Ради Європи щодо е-урядування (2004) надано визначення е-демократії як використання ІКТ в демократичних процесах [2]. Це визначило розвиток електронного урядування в демократичних країнах як частини розвитку електронної демократії. Відповідно на початку впровадження електронного урядування вищевказане обумовило домінування думки, що розвиток електронного уряду буде сприяти розвитку демократії та демократичної участі.

Декларація, прийнята міністрами Євросоюзу з електронного управління (Мальме, Швеція, 2009) сформулировала розуміння Європейських стандартів у цьому напрямі. Зокрема політика електронного урядування «переросла» національні кордони і стала глобальним явищем, пов'язаним з доцільністю злагоджених, прозорих, узгоджених та оперативних дій урядів і наднаціональних органів в інтересах всієї Європи, а не тільки окремих країн. І це пов'язано як з тенденцією зменшення ресурсів, так і з підвищенням вимог до якості послуг з боку громадян і бізнесу. Отже, йдеться про відповідальне публічне управління (новий державний менеджмент), рівень організаційної культури публічного адміністрування через поглиблення співпраці між країнами та регіонами Європи, а також сумісність електронних послуг, незалежно від країни їх походження [24].

Витоки сучасних підходів до розуміння постіндустріального суспільства як суспільства знань, збору та обробки соціальної інформації, а також способів, форм її передачі та накопичення, аналізу і т.д. пов'язують з роботами теоретиків, таких як Д. Белл, П. Друкер, М. Кастельс, Й. Масуд, Ф. Махлуп, Т. Стоуньєр, Ю. Хаяші та інших. Дослідженню проблем електронного урядування, електронного уряду та електронної демократії присвятили свої праці О. Вакун, Г. Жекало, М. Заяць, П. Йегер (P. Jaeger), А. Кардан (A. Kardan), Є. Погребняк, Ю. Разметаєва, А. Сабегіані (A. Sadeghiani), І. Фанг, та інші. Водночас критики концепції інформаційного суспільства, зокрема Ф. Уебстер та К. Мей, вважають, що інформаційні технології – це позасоціальний феномен, тому що вони не можуть змінити фундаментальних засад існування суспільства.

Поняття постіндустріального суспільства та сформована у його рамках концепція інформаційного суспільства було введено в науковий обіг у США та Японії з другої половини 1960-х років. Засновник теорії Д. Белл застосовував історичний підхід для визначення нового суспільства, що переходить від виробництва товарів до виробництва послуг [3]. Т. Стоуньєр був прихильником соціально-економічного використання інформації, вважаючи її основним ресурсом постіндустріального суспільства, який можна видобути, накопичити та зберегти як цінність [4, с. 392-409]. Японський дослідник Й. Масуда важливу роль у суспільстві нового типу надавав технологіям, що забезпечують загальний двосторонній зв'язок. З його погляду саме інформаційний продукт здатний стати новою рушійною силою у розвитку суспільства [5].



Наукові школи розрізняють поняття government і governance, визначаючи governance як діяльність або процес управління, а government – у розумінні повсякденного адміністрування [6]. Говорячи про електронне урядування, часто розуміють саме модель управління, в якій передбачено сукупність внутрішніх та зовнішніх зв'язків, які відображають можливості впровадження їх у різних сферах як публічно-правового, так і приватно-правового характеру. У Концепції розвитку електронного урядування в Україні зазначено, що основними завданнями із забезпечення розвитку електронного урядування у базових галузях України є запровадження інформаційно-телекомунікаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизації адміністративних процесів (зокрема, з використанням перспективних геоінформаційних технологій, Інтернету речей, технологій опрацювання даних великих обсягів (Big Data) і Blockchain) у сфері охорони здоров'я, освіти і науки, соціального захисту, фінансової та бюджетної політики, охорони прав і свобод людини, транспорту та інфраструктури, у виборчій сфері. Тоді як цифровий уряд слід розуміти як новий спосіб організації та управління громадськими справами шляхом трансформаційних процесів в структурі та процесах адміністрування, додаючи поняття «послуги» та організацію сервісу їх надання завдяки використанню ІКТ. Метод дає можливість оцінити електронне урядування не стільки як технічну платформу, а як вагомий фактор трансформації усєї системи державного управління [24].

Розуміння електронного урядування через формування системи надання публічних послуг за допомогою інформаційних технологій, ІКТ та інших на базі веб-технологій реалізує ідею покращання як самих послуг, так і процедур їх надання у державному секторі. Однак електронний уряд з використанням ІКТ значно розширює свою правову природу, тому на наступному етапі розвитку електронне урядування визначається вже як спроможність трансформувати державне управління через використання ІКТ або використовується для опису нової форми державного устрою навколо ІКТ [24, с. 24].

Отже, основні підходи до поняття «електронний уряд» (за Колесніком):

- 1) електронний уряд – електронний сервіс надання державних послуг (доведена ефективність ІКТ в бізнесі переноситься в публічний сектор);
- 2) електронний уряд – високотехнологічна організація суспільного сектора та його трансформація за допомогою ІКТ;
- 3) електронний уряд – модель регулювання в інформаційному суспільстві з оновленим сприйняттям основних суспільних інститутів, не тільки національних, але і наднаціональних, міжнародних (цит. за [24]).

Так, Організація економічного співробітництва та розвитку пропонує розуміння електронного уряду як використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема Інтернету, як інструмент для досягнення кращого урядування [1].

У світовій практиці виділяють п'ять основних етапів розвитку системи електронного уряду (розроблена Лейне та Лі): 1 етап – цифрова інфраструктура (веб-ресурси органів публічної влади з інформацією про напрями їх діяльності). 2 етап – інтерактивність (для прикладу, електронна приймальня). 3 етап – повноцінна інтерактивність в режимі онлайн. 4 етап – об'єднані портали та реєстру органів публічної влади. 5 етап – електронна система державного управління на основі єдиних стандартів, урядового порталу як точки доступу до всіх послуг громадян і бізнесу. Отже, одним з основних принципів впровадження електронного урядування в контексті демократичного режиму є ключове право на доступ до інформації за критеріями відкритості, прозорості, взаємодії і комунікацій в суспільстві [23; 24; 27; 28].

Загальновідомо, що термін «цифровізація» (англ. «digitalization») уперше використав американський інформатик М. Негропonte у 1995 р. Сьогодні цим поняттям оперують у широкому (перехід усіх аспектів економічного та соціокультурного життя на цифрові платформи, драйвер цивілізаційного розвитку) та вузькому (переведення інформації у цифрову форму) значеннях. При цьому, «двигунами» цифрової трансформації постають великі дані (BigData), Інтернет речей (Internet of Things), технології штучного інтелекту та машинного навчання (Artificial Intelligence and Deep Learning), сучасні біоінженерні технології (Biotech), цифрові двійники (digitaltwins), віртуальна та доповнена реальність (augmented and additive reality), квантовий комп'ютер (Quantum computing), нейромережні технології, «розумні» комплекси та пристрої (smarteverything), системи кібер-безпеки (Cybersecurity), передові матеріали та енергетичні технології та ін. [25, с. 252].

Слід відзначити, що акцентування уваги саме на технічному покращенні адміністративних процесів та успішні практики впровадження цифрового урядування та електронного уряду поза електронною демократією, не завжди демонструють стійкий логічний взаємозв'язок розвитку електронного уряду як складової розвитку демократії, в тому числі на прикладі України як постіндустріального суспільства. Найяскравіші приклади – досвід КНР, ОАЕ, Ірану [9; 13].

Кризові явища в класичному державному управлінні, побудованому на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, єдності керування і адміністрування, що запроваджувалися як результат розвитку і перебудови імперій ХІХ ст. внаслідок здобуття нових територій і ресурсів засновані на перегляді позиції насилля і контролю держави над громадянами як нових підданих, а не рівноправних учасників публічноуправлінських процесів. Це призвело до необхідності перегляду парадигми державного управління, її модернізації та розвитку в межах інституціональної теорії, теорії мереж і синергетичного підходу. Сучасний «Governance» зосереджений на процесному підході та зміни ролі уряду як організатора обслуговування населення і представників бізнесу. Обов'язок забезпечувати якісне обслуговування великої кількості суб'єктів призвів до розуміння необхідності впровадження ІКТ, як

ефективного механізму суттєвого підвищення продуктивності та якості праці, зокрема публічних службовців. Такий уряд, в якому адміністративні процеси забезпечуються відповідними ІКТ, одержав назву електронного уряду. Прообраз електронного уряду з'явився в Сінгапурі в 1980 році із прийняттям «Програми комп'ютеризації цивільних служб» (The Civil Service Computerisation Programme). Але масовий інтерес до моделі електронного уряду сформувався у середині 1990-х років. І вже до 2000 року передові країни мали цільові програми розвитку електронного уряду.

У 2007 році в Україні був прийнятий закон «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні до 2015 року». В законі не використовується власне термін «електронне урядування», проте суть впровадження технологій електронного урядування в ньому відображена, зокрема одна із стратегічних цілей розвитку інформаційного суспільства в Україні визначено використання ІКТ для вдосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, становлення електронних форм взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами, а одне із завдань передбачає визначення статусу і переліку обов'язкових електронних послуг, які повинні надаватися органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним і фізичним особам, забезпечення реалізації принципу «єдиного вікна» [26]. Розпорядженням КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467-р схвалено Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [29], а також Розпорядженням КМУ від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р «Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери» [30], що наочно свідчить про стійкий напрям впровадження електронних послуг в публічний сектор, додатковим тому підтвердженням є суспільний запит та підтримка використання платформи «Дія» майже 50 відсотками населення України.

Електронну демократію у документах Ради Європи (Recommendation CM/Rec (2009)1) визначають як інструмент зміцнення демократії, демократичних інститутів та демократичних процесів за допомогою ІКТ [8].

За визначенням ООН для важливої складової електронного урядування - електронного уряду, виділяють такі компоненти:

- G2C (government to citizens) або «Уряд – громадянам»;
- C2G (citizens to government) або «Громадяни – уряду»;
- G2B (government to business) або «Уряд – бізнесу»;
- B2G (business to government) або «Бізнес – уряду» ;
- G2G (government to government) або «Уряд – уряду» [7].

На початку впровадження електронного урядування допускалося, що розвиток електронного уряду буде сприяти розвитку демократії. Так, Ж.Фанг (Z. Fang) стверджував, що електронний уряд служить не тільки засобом адміністрування, а й як «основний інструмент колективного і демократичного

прийняття рішень, участі суспільства» [9]. П. Йегер (P. T. Jaeger) вважав, що електронний уряд має потенціал стати інституцією, яка допомагає забезпечити обґрунтоване обмірковування політичних питань та активну участь громадян і членів уряду в дорадчій демократії [10]. Українська дослідниця Ю. Разметаєва дотримується думки про е-урядування як важливого складника демократії в інформаційному суспільстві, яке здатне забезпечити не лише інноваційний розвиток держави та поліпшення суспільних відносин, а й позитивно вплинути на ефективність, прозорість і підзвітність демократичних інститутів [11]. Г. Жекало, М. Заяць, О. Вакун зазначають, що електронне урядування не може існувати в середовищі, де нехтуються права, обов'язки та можливості громадян, тому е-урядування пов'язане із важливим та актуальним на сьогодні поняттям «електронна демократія» [12]. Однак ще у 2011 році іранські вчені в галузі комп'ютерних наук А.Кардан (A. A. Kardan) та А.Садегіані (A. Sadeghiani) у роботі «Електронний уряд – це шлях до е-демократії?» [13] на прикладі Ірану спростували твердження, що розвиток електронного уряду завжди означає покращення демократії.

Виходячи з вищезазначеного та на основі звітів про стан електронного урядування та розвитку демократії, результати вимірювань яких є міжнародно визнаними та такими, що мають достатньо високий ступінь довіри, проаналізуємо ситуацію, яка відбувалася в Україні протягом декількох років перед початком повномасштабної агресії. Дослідження протягом часу повномасштабної війни ми винесли поза межі даного дослідження.

Департамент з економічних та соціальних питань ООН (UN DESA) здійснює моніторинг розвитку електронного уряду у 193 країнах світу. В основі моніторингу лежать «етапи електронного уряду», що відображають основні стадії його формування.

Стадія 1. Виникнення «електронного уряду» – поява електронних сторінок або офіційних сайтів органів влади із мінімальним набором офіційної інформації.

Стадія 2. «Підвищена» – створення архівів, поява стрічки новин, розміщення зразків офіційних документів.

Стадія 3. «Інтерактивна» – надсилання податкових декларацій чи заяв до електронному вигляді

Стадія 4. «Трансакційна» – перехід до надання державних послуг повного циклу в режимі «24 години на добу 7 днів у тиждень».

Стадія 5. «Мережева держава» – взаємодія з фронт-офісом, що функціонує на основі інтегрованого бек-офісу [7].

Департаментом з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA) починаючи з 2003 р. один раз на два роки оцінюється рівень розвитку електронного уряду. за індексом EGDI (E-Government Development Index). EGDI є композитним індексом, що утворюється через сукупність інших субіндексів та використовується для вимірювання можливостей національних урядів у використанні ІКТ для надання інформаційних послуг населенню,

бізнесу та використання самими органами влади. Індекс є корисним для розуміння місця країни в сфері розбудови електронного уряду.

EGDI ґрунтується на трьох субіндексах:

- OSI (Online Service Index) – індекс онлайн-сервісів, розраховується UNDESA;
- ТІ (Telecommunication Infrastructure Index) – індекс телекомунікаційної інфраструктури, розраховується Міжнародною спілкою електрозв'язку ;
- НСІ (Human Capital Index) – індекс людського капіталу, розраховується ЮНЕСКО спільно з ПРООН.

EGDI розраховується як середнє арифметичне цих трьох попередньо нормалізованих підіндексів:

$$EGDI = 1/3 (OSI_{normalised} + TI_{normalised} + HCI_{normalised}) [7].$$

Нормалізація(приведення у діапазон 0-1) дозволяє забезпечити коливання індексу EGDI в межах від 0 до 1, а також однакову вагу кожного з його субіндексів.

Методологія обчислення EGDI є майже незмінною на всьому проміжку часу досліджень розвитку електронного уряду.

Індекс онлайн-сервісів OSI вимірює готовність уряду до надання послуг та спілкування зі своїми громадянами в електронному вигляді. Індекс будується на основі 4-ступеневої моделі онлайн-доступності національних органів влади. Більш високі рівні цієї моделі мають більший коефіцієнт впливу на індекс.

Перший рівень – інформаційна служба – оцінка наявності веб-сайту уряду, що надає інформацію громадянам в зручному для користувача вигляді, та забезпечує посилання на міністерства та інші гілки влади.

Другий рівень – розширена інформаційна служба – перевірка чи дозволяє урядовий веб-сайт односторонній або простий двосторонній обмін даними.

Третій рівень – надання транзакційних послуг – вимірювання роботи двостороннього зв'язку між національною адміністрацією та громадянами; включаючи можливість обробки широкого спектру послуг в Інтернет.

Четвертий рівень – пов'язані послуги – вимірювання здатності уряду приймати попереджувальні заходи в веб-додатках версії 2.0 та забезпечувати широкий спектр урядових електронних послуг громадян) [7].

У виданні 2022 року вперше OSI розраховується на основі п'яти субіндексів. Зокрема, держави-члени оцінюються з надання послуг (45%), технології (5%), інституційної структури, що підтримує розвиток електронного уряду (10%), надання контенту (5%) та електронної участі (35%).

Індекс телекомунікаційної інфраструктури ТІ є середнім арифметичним наступних п'яти параметрів:

- кількість інтернет-користувачів на 100 жителів;
- кількість фіксованих телефонних ліній на 100 жителів;
- кількість абонентів мобільного зв'язку на 100 жителів;
- кількість бездротових широкосмугових підключень на 100 жителів;

– кількість абонентів фіксованого широкопasmового доступу на 100 жителів) [7].

Індекс людського капіталу HSI включає чотири параметри, а саме:

- рівень грамотності дорослого населення, визначається як відсоток людей у віці від 15 років і старше, хто може з розумінням читати та писати прості речення (вага параметра дорівнює 1/3);

- валовий комбінований коефіцієнт охоплення початковою, середньою та вищою освітою, розраховується як кількість учнів в процентному відношенні до осіб відповідного віку (вага параметра – 2/9);

- очікуване число років шкільного навчання – загальне число років навчання, на яке може розраховувати дитина для отримання освіти в майбутньому (вага параметра – 2/9);

- середня кількість років навчання – середнє число років освіти дорослого (25 років і старше), населення країни (вага параметра – 2/9) [7].

Як бачимо індекс EGDI відображає час та гроші вкладені у систему освіти, телекомунікації, та програмне забезпечення урядових сайтів. Прогнозовано, що бідні країни будуть мати низький EGDI.

Таблиця 2.1

#### Індекс EGDI України та його субіндекси на початок року

Рік	Рейтинг	Індекс EGDI	Субіндекс OSI	Субіндекс ТП	Субіндекс HSI
2022	46	0,8029	0,8148	0,7270	0,8669
2020	69	0,7119	0,6824	0,5942	0,8591
2018	82	0,6165	0,5694	0,4394	0,8436
2016	62	0,6076	0,5870	0,3968	0,8390

Джерело: побудовано на основі [14 - 17]

На початку 2016 року, після значної перерви Україна знов почала рух по впровадженню електронного уряду, однак конкуренти рухалися швидше і Україна скотилася з 62 до 82 місця у рейтингу EGDI, на початок 2020 року мала 69 місце, а на початок 2022 року зайняла 46 рядок, що свідчить про значний прогрес у впровадженні електронного уряду.

Розвиток демократії вимірюється найвідомішими в світі та регулярно поновлюваними наступними індексами:

- Індекс демократії GDI, розроблений Economist Intelligence Unit, є оцінкою демократії в країнах. Країни оцінюються як повні демократії, демократії з вадами, гібридні режими або авторитарні режими.

- Індеси демократії V-Dem Інституту V-Dem розрізняє п'ять принципів демократії високого рівня: виборчий, ліберальний, партиципаторний, дорадчий і егалітарний, і кількісно визначає ці принципи.

- Індекс трансформації Бертельсмана від Фонду Бертельсмана, оцінка країн, як жорсткої автократії, помірної автократії, дуже дефектної демократії, дефектної демократії, консолідуючої демократії.

- Індекси глобального стану демократії Міжнародного інституту сприяння демократії та виборам оцінюють ефективність демократії з використанням різних типів джерел.

Індекси демократії відрізняються за обсягом і вагомістю різних аспектів демократії, включаючи широту основних демократичних інститутів, свободу вираження поглядів, різні аспекти управління, порушення демократичних норм, маніпуляції виборчою системою, фальсифікації виборів.

Індекс демократії Global Democracy Index (GDI – далі) є індексом, який вимірює якість демократії в усьому світі. Це – кількісна та порівняльна оцінка в основному стосується демократичних прав та демократичних інститутів. Індекс демократії вираховується Economist Intelligence Unit – дослідницькою компанією, яка є частиною Economist Group, приватної компанії зі штаб-квартирою у Великобританії, яка видає щотижневий журнал The Economist, заснований у XIX ст. Методологія оцінки демократії, яка використовується в цьому індексі демократії, розроблена Economist Intelligence Unit Індекс і базується на 60 показниках, згрупованих у п'ять категорій, що вимірюють плюралізм, громадянські свободи та політичну культуру. На додаток до числової оцінки та рейтингу, індекс класифікує кожну країну за одним із чотирьох типів режимів: повна демократія, демократія з недоліками, гібридні режими та авторитарні режими. Перший звіт Індексу демократії був опублікований у 2006 році. Звіти публікувалися кожні два роки до 2010 року, а потім щорічно. Індекс включає 167 країн і територій, з яких 166 є суверенними державами і 164 є членами ООН. Дані у звіті надаються на кінець року. Індекс має максимум демократії у 10 балів [18].

Отже, країни класифікуються як: повні демократії, демократії з вадами, гібридні режими авторитарні режими.

Повні демократії – це країни, де громадянські та фундаментальні політичні свободи не тільки поважаються, але й підкріплюються політичною культурою, яка сприяє процвітанню демократичних принципів. Ці країни мають активну систему урядових стримувань і противаг, незалежну судову систему, рішення якої виконуються, уряди, які належним чином функціонують, а також різноманітні та незалежні ЗМІ. Ці країни мають лише обмежені проблеми в демократичному функціонуванні.

Демократії з вадами – це країни, де вибори є чесними та вільними, а основні громадянські свободи поважаються, але можуть спостерігатися проблеми (наприклад, порушення свободи ЗМІ та незначне придушення політичної опозиції). Ці країни можуть мати значні недоліки в інших демократичних аспектах, включаючи недостатньо розвинену політичну культуру, низький рівень участі в політиці та проблеми у функціонуванні державного управління.

Гібридні режими – це країни з регулярними фальсифікаціями виборів, що заважає їм бути справедливими та вільними демократіями. Ці країни зазвичай мають уряди, які тиснуть на політичну опозицію, незалежні судові системи,

поширену корупцію, переслідування та тиск на ЗМІ, «анемію» верховенства права та більш виражені недоліки у сфері політичної культури, низького рівня участі в політиці та неефективного функціонування урядових структур.

Авторитарні режими – це країни, де політичний плюралізм відсутній або сильно обмежений. Ці країни часто є абсолютними монархіями чи диктатурами, можуть мати деякі інститути демократії, але з невеликим впливом на суспільно-політичні процеси, порушення та зловживання громадянськими свободами, вибори (якщо вони відбуваються) не є справедливими чи вільними (включаючи фіктивні вибори), ЗМІ часто є державною власністю або контролюється групами, пов'язаними з правлячим режимом, судова система не є незалежною, а цензура та придушення урядової критики є звичним явищем.

Загальна оцінка складається з наступних компонентів (максимум 10 балів):

- виборчий процесі плюралізм;
- функціонування уряду;
- політична участь;
- політична культура;
- громадянські свободи.

Таблиця 2.2

### Субіндекси індексу GDI для України на кінець 2021 р.

Рік	Індекс GDI	Виборчий процесі плюралізм	Функціонування уряду	Політична участь	Політична культура	Громадянські свободи
2021	5,57	8.25	2.36	6.67	5.00	5.59
2019	5,90	7.42	2.71	6.67	6.25	6.47
2017	5,69	6.17	3.21	6.67	6.25	6.18
2015	5,70	5.83	3.93	6.67	5.00	7.06

Джерело: побудовано на основі [18 – 21]

Проведемо порівняння розглянутих вище індексів – індексу розвитку демократії (GDI) та індексу розвитку електронного врядування (EGDI).

Таблиця 2.3

### Індекси GDI та EGDI для України на кінець/початок року

Рік	Рейтинг EGDI	Індекс EGDI	Індекс GDI
2021/2022	46	0,8029	5,57
2019/2020	69	0,7119	5,90
2017/2018	82	0,6165	5,69
2015/2016	62	0,6076	5,70

Джерело: побудовано на основі [14 – 21]



Оскільки індекс EGDI є відносним (1.000 значення для лідера), а індекс GDІє абсолютним (10.00 значення для абсолютної демократії), то доходимо до висновку, що з початку 2016 р. по початок 2022 р. цифровий уряд України значно покращився, а рівень демократії спочатку трохи зростав, але з початку 2020 р. почав падати і загалом знизився на початок 2022 р., навіть нижче рівня початку 2016 р. Тобто зв'язку між впровадженням цифрового уряду і демократією в Україні не спостерігається.

На нашу думку, процеси цифровізації адміністративних процесів (електронний уряд) слід сприймати виключно як інструмент, який важливий не лише сам по собі, а саме як знаряддя в руках суспільства. Ми погоджуємося з позицією К. Хіла (К.А. Hill) та Дж. Хьюджа (J. Hughes) у тому, що інтернет не змінює людей, він просто дозволяє їм робити те ж саме в інший спосіб [22]. Основні цілі та наміри електронного урядування, на наш погляд, визначаються не технічними засобами, а типом політичного режиму країни.

Тяжіння до використання саме соціотехнічного підходу до організації публічного управління, розширення нормативно-правової бази для застосування ІКТ, цифрових інструментів та штучного інтелекту дозволяє проводити аналогії із соціальною комунікацією та взаємодією, про зміни не тільки в структурі сучасного суспільства, але у формах, засобах і результатах. З фокусом уваги на забезпеченні ключового принципу демократії – рівного доступу до інформації. Функціонування відкритих порталів даних, які дозволяють громадянам отримувати доступ до необроблених даних, які вони можуть аналізувати для себе, та здійснювати пошук в інтернет-базах даних урядових документів та механізмах запитів на доступ. Проактивне оприлюднення та відкриті дані, можливість публічного громадського обговорення, комунікації та електронні засоби знизу догори (від громадян до публічної влади), що забезпечується через відкритий вихідний код, значно підвищують принципи прозорості та доступності владних інституцій, – все це передбачається у моделі електронного урядування – e-Government 2.0 (E-Gov 2.0) [24, с. 8].

Отже, цифрова трансформація в перспективі може нести загрози правам людини, що потребує вироблення нових заходів щодо їх захисту. А це вимагає вивчення випадків порушення прав людини в цифровому суспільстві, їх захисту та регулювання умов використання штучного інтелекту, зокрема в законотворчій та освітній сферах. При цьому, варто усвідомити, що для вирішення цієї проблеми варто поєднати здобутки у різних галузях знань, фахівці повинні мобілізувати весь свій досвід, щоб адекватно реагувати на ризики та загрози для громадянського суспільства, що несе в собі цифровізація [25, с. 254].

### **2.3. Цифровізація публічного управління : міжнародний та регіональний аспекти**

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні окреслили нагальну потребу цифровізації влади, а саме перетворення державних послуг на доступні для населення в будь-який час і в будь-якому місці онлайн-сервіси. Світовий досвід демонструє, що запровадження цифрових технологій у роботу органів публічного управління не лише сприяє покращенню взаємодії влади та громади, а й відкриває громадянам можливість самообслуговування та швидкого пошуку необхідної інформації з різноманітних питань, отримання публічних послуг, подання звітності, реєстрації на прийом до фахівців тощо.

Крім того, масштабна внутрішня та зовнішня міграції, окупація територій, руйнація житлових та адміністративних будівель і, як наслідок знищення паперових носіїв, підняли таку проблему як збереження, отримання та подання документів. Така ситуація зумовила прискорення впровадження цифрових технологій в Україні.

Дослідженню міжнародного досвіду з цифровізації адміністративних послуг присвятили свої наукові дослідження: С. Глібко, Н. Ілляшенко, С. Ілляшенко, Ю. Пасмор, А. Стріжкова. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державне управління та місцеве самоврядування вивчали О. Берназюк, Є. Бородін, Н. Грицяк, І. Лопушинський, Т. Маматова, Л. Машковська, Н. Петренко, С. Пиріг, В. Шандрик та інші. На проблематиці цифрової спроможності територіальних громад в Україні зосереджували свої дослідження О. Бойко, О. Євсюкова, Л. Крупнова, Н. Новіченко, О. Шевченко та інші.

Цифровізація влади у світі стала ефективним засобом боротьби з корупцією, зниження бюрократизації, спрощеного доступу до даних. Цифрові технології виступили важливими чинниками в подоланні проблем, пов'язаних із глобальною кризою охорони здоров'я й у забезпеченні ефективного надання державних послуг. Дослідження, проведені департаментом глобальних комунікацій ООН за підсумками 2022 року, вказують на значне покращення телекомунікаційної інфраструктури та розвиток людського капіталу, а також на обнадійливе покращення в наданні послуг, при збільшенні середнього світового значення Індексу розвитку електронного уряду (EGDI) загалом [1].

Точкою усвідомлення ролі цифровізації для забезпечення неперервності державних послуг і соціальної стабільності у країнах світу виступила пандемія COVID-19, що не лише перевірила оперативність, гнучкість і цифрову стійкість держав, а і продемонструвала шляхи зміцнення багаторівневого управління в регіональних та місцевих юрисдикціях і розширення надання інформації та послуг усім верствам населення, включаючи мікро-, малі та середні підприємства й уразливі верстви населення.

«Двигунами» цифрової трансформації Печеранський І. називає великі дані (BigData), Інтернет речей (Internet of Things), технології штучного інтелекту та машинного навчання (Artificial Intelligence and Deep Learning),

сучасні біоінженерні технології (Biotech), цифрові двійники (digitaltwins), віртуальна та доповнена реальність (augmented and additivereality), квантовий комп'ютер (Quantum computing), нейромережні технології, «розумні» комплекси та пристрої (smarteverything), системи кібер-безпеки (Cybersecurity), передові матеріали й енергетичні технології тощо [2, с. 252].

Науковець Шандрик В. визначає три етапи цифровізації: digitization (оцифрування, діджитізація), digitalization (цифровізація, діджиталізація) та «Digital Agenda» (цифрова трансформація). На першому етапі в державних структурах відбулося переведення ділової інформації в цифровий формат, що значно полегшило роботу з документами, їх відбір, зберігання тощо. На другому етапі цифрові технології все більше впроваджуються в діяльність органів публічної влади, відбувається створення е-уряду та цифровізація державних послуг. Третій етап – період створення державними структурами он-лайн платформ для ефективного розвитку цифрового врядування. Цей етап символізує перехід від модерної моделі New Public Management до «ери цифрового врядування» (Digital Era Governance), здатної привести до підвищення якості й ефективності органів публічного управління [3, с. 84].

Говорячи про досвід цифровізації органів публічного управління світу, наведемо низку цікавих ініціатив. В Аддіс-Абебі всі великі адміністративні заклади мають акаунти в Facebook і Twitter, що постійно оновлюються муніципальними відділами зв'язку. Жителі в режимі реального часу отримують інформацію про зустрічі, консультації, можливості залучення громадськості та розвитку інфраструктури й інші публічні оголошення. У Саудівській Аравії спеціальний портал Balady пропонує широкий спектр функцій та інструментів електронної участі (е-інформування, е-консультування й е-прийняття рішень) та інтегрований з муніципальними службами, що дозволяє отримувати відгуки місцевих жителів про е-послуги та покращувати роботу влади. Уряд Перу надає підтримку понад 2400 органам місцевого самоврядування за допомогою хмарних платформ Plataforma Partícipar Perú та Facilita Perú, що надають муніципалітетам простий спосіб запуску й управління консультаціями з громадянами. В Японії місцеві органи влади використовують платформи відкритого діалогу, розроблені урядом країни та керовані приватними компаніями. Причому деякі з цих платформ використовують програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом [1, с. 98]. Муніципальний уряд Пекіна запустив низку інтелектуальних і персоналізованих послуг на онлайн платформі державних послуг. Єдиний простір користувача функціонує як персоналізований, точний та інтелектуальний «віртуальний помічник», здатний розгорнути великі дані, блокчейн та інші технології для аналізу потреб користувачів [1, с. 105]. Данія запустила ініціативу е-участі, у межах якої громадяни можуть вносити пропозиції за новим законодавством у формі е-петицій. Ця ініціатива, що перекладається як «пропозиція громадянина», знаходиться в компетенції данського парламенту [1, с. 177].

Під час пандемії COVID-19 світ став свідком безпрецедентно стрімкої цифрової трансформації. Пандемія надала можливість державам продемонструвати, як е-уряд може допомогти з розповсюдженням вірусу, налагодити стабільне повсякденне життя та дистанційну роботу фахівців.

Мільйони людей, підключених до Інтернету, користуються послугами та перевагами цифрового е-урядування й е-економіки завдяки швидкому зв'язку, спрощеним транзакціям і чисельним доступним послугам.

При цьому вразливі групи населення, що не мають доступу до інтернет-послуг через вікові, матеріальні чи інші причини фактично опиняються за межами цифрової цивілізації, оскільки державні послуги й економічні можливості швидкими темпами переходять у цифровий формат. Таким чином все більше проявляється не лише соціально-економічна, а й цифрова нерівність, нерівність між поколіннями, зокрема літніми людьми.

Підкреслюючи необхідність справедливого, орієнтованого на людину впровадження нових цифрових технологій, з метою зміцнення його державної підтримки, визнаючи необхідність розвитку передових цифрових навичок для роботи й оптимального використання майбутнього цифрового потенціалу, а також для управління цифровою трансформацією підприємств і державних служб у всіх секторах економіки Україна ратифікувала Угоду з Європейським Союзом про участь України у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021 – 2027). Таке рішення серед іншого сприятиме впровадженню цифрових платформних технологій і рішень з надання соціальних послуг населенню; унормуванню й аналізу ефективності витрачання публічних ресурсів територіальних громад; підвищенню рівня цифрових компетентностей населення, органів державної та регіональної влади [4].

Концепція розвитку електронного урядування в Україні, схвалена постановою Кабінету Міністрів України, визначила мету електронного урядування: підвищення ефективності державного управління в результаті спрощення управлінських процедур, скорочення адміністративних витрат, застосування сучасних методів державного управління; підвищення якості адміністративних послуг та їхньої доступності; забезпечення здійснення контролю за ефективністю діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування; забезпечення високого ступеня доступності інформації про діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування, надання можливості громадянам і громадським організаціям безпосередньо брати участь у процесах підготовки проєктів рішень, що ухвалюються на всіх рівнях державного управління; зменшення рівня корупції та «тінізації» економіки; досягнення якісно нового рівня управління державою та суспільством загалом, а також зміцнення довіри до інститутів держави [5].

Стратегією здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року намічено стратегічні цілі цифровізації суспільства, серед яких підвищення рівня довіри населення до інституцій системи управління державними фінансами в

результаті підвищення рівня прозорості та відкритості даних з використанням інформаційних технологій і підвищення якості державних сервісів та адміністративних послуг для суб'єктів звернення [6].

Оскільки низький рівень конкурентоспроможності регіонів однією зі своїх причин має саме доволі посередній рівень цифровізації та цифрової обізнаності на місцях, серед пріоритетів регіонального розвитку Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено підвищення якості та забезпечення доступності для населення послуг, що надаються органами державної влади й органами місцевого самоврядування, незалежно від місця проживання, зокрема на засадах цифровізації [7].

Характеризуючи діалектику взаємодії цифровізації як об'єктивного соціально-економічного процесу з державою, дослідник Е. Наджафлі виокремлює два етапи такої взаємодії. Перший етап характерний тим, що вплив цифровізації позначається на державі та державних інститутах. На другому етапі саме держава ініціює впровадження цифровізації в усі сфери життя, таким чином створюючи цифрову державу [8, с. 36].

Змінюючи громадянське суспільство та публічну владу, цифровізація формує нові моделі взаємодії між ними. Застосування цифрових технологій у роботі органів публічного управління не тільки підвищує їх ефективність, а й робить ці структури відкритими для людей і прозорими у своїй діяльності. Крім того, налагоджується двосторонній зв'язок між органами публічного управління та громадянським суспільством і формуються е-сервіси вирішення проблемних питань (технологія краудсорсингу) [9, с. 38].

Варто зазначити, що за даними рейтингу «E-Government Survey 2020» за два роки наша держава піднялася на 13 позицій – з 82-го місця у 2018 році до 69-го – у 2020 році. Безумовно, це ще не лідерські позиції, але позитивна тенденція очевидна. Згідно з дослідженням ООН, Україна перейшла з групи з високим у групу з дуже високим індексом розвитку е-урядування (EGDI), увійшовши до складу 60 країн, що мають такий статус [1].

Реалізовані в Україні проекти забезпечили оперативне та зручне надання державних онлайн-послуг, сприяли створенню мобільного застосунку з цифровими документами, суттєво допомогли малому та середньому бізнесу тощо. Серед таких проектів – Е-Освіта, Е-культура, Е-Фінанси, Е-Юстиція (онлайн будинок юстиції) тощо. Всього 94 проекти. На всіх рівнях активно впроваджується електронний документообіг, створюється сфера відкритих даних, цифрової освіти й електронної участі громадян. Це є підтвердженням швидкого впровадження цифрових технологій у державі.

Україна впровадила перший у світі цифровий паспорт, революційну функцію шерингу документів у один клік, електронний підпис у смартфоні, ФОП за 15 хвилин, комплексну послугу при народженні дитини «Малюшко замість 11 візитів до різних установ. Створений портал цифрового перетворення України E-Ukraine.

В електронному урядуванні В. Ціватий відповідно виділяє чотири сфери інституціональної взаємодії та прояву: електронне управління (e-management); електронні послуги (e-services); електронна демократія (e-democracy); електронна комерція (e-commerce) [10, с. 382].

Таке масштабне впровадження цифрових технологій е-урядування дослідник Л. Василюшина поділяє на чотири напрямки: цифровізація уряду (створення платформ для прийняття рішень), принцип «розумне місто» (моніторинг витрат ресурсів і ситуації на вулицях міст), CrimeTech (забезпечення правопорядку), е-сервіси (е-медицина, е-освіта тощо) [11, с. 66].

Проте, попри значні успіхи з цифровізації суспільства, в Україні залишається чимало невирішених проблем. Серед них Український інститут майбутнього визначає інфраструктурні:

- низький рівень покриття території країни цифровими інфраструктурами (наприклад, мета ЄС до 2020Е покрити 100 % території ширококутовим доступом до Інтернету, в Україні цей показник складає близько 60 %);

- відсутність окремих цифрових інфраструктур (наприклад, інфраструктури Інтернету речей, електронної ідентифікації та довіри тощо);

- нерівний доступ громадян до цифрових технологій і нових можливостей (цифрові розриви) [12].

І все ж при цьому цифровий проєкт «Держава у смартфоні» або «Цифрова держава Дія» (Держава і Я) значно полегшив життя людей, позбавивши їх «прив'язки» до паперових документів.

За інформацією дослідників Д. Світличної та Т. Чалої, «Дія» знаходиться в рейтингу ТОПових застосунків України, нею користуються 84 % власників смартфонів в Україні» [13].

Найбільший доступ до цифрових послуг наразі мають мешканці міст. За прогнозами науковців, чисельність міського населення буде зростати в усіх регіонах і до 2030 року сягне 5,1 млрд осіб, або 60 % населення світу. Можливість використання Інтернету міськими жителями в 4 рази вища, ніж сільськими (47 % проти 13 %). І це є однією з реальних проблем цифровізації громад. Крім того, жителі сільських і селищних громад не часто використовують мережу Інтернет задля вирішення питань, пов'язаних з органами місцевого самоврядування, що не стимулює їх бажання застосовувати переваги цифровізації.

Серед викликів, що гальмують впровадження цифрових технологій у загальне користування органами місцевої влади, О. Роговенко виділяє недостатню цифрову освіченість старшого покоління та формування «внутрішнього менталітету», оскільки старше покоління потребує більше часу для вивчення та використання цифрових технологій, та неготовність місцевих службовців швидко опановувати та використовувати цифрові технології в своїй роботі [14, с. 121].

Дослідники Є. Бородін, Н. Піскоха, Г. Демошенко визначають три важливих елементи місцевого самоврядування, що потребують особливого підходу із запровадження цифрових технологій: муніципальне управління, участь жителів у здійсненні місцевого самоврядування та безпосереднє формування жителями органів місцевого самоврядування. Щодо першого елемента, фіксують науковці, здебільшого і місцеві жителі, і працівники органів влади не поспішають переходити на новітні технології, їм простіше діяти за старими принципами, не переводячи комунікацію в цифровий вигляд. Для подолання такої інертності потрібен певний час.

Щодо участі жителів у здійсненні місцевого самоврядування, на думку дослідників, цілком реально застосувати цифровий формат хоча б у роботі зі зверненнями та петиціями громадян, а от громадські слухання залишити поки що у звичному «живому» форматі.

І щодо безпосередньої участі громадян у виборах, референдумах і зборах, науковці вважають, що поки що ця форма цифровізації державних послуг не є доцільною, адже до неї не готові ні місцеві жителі, ні органи місцевої влади. Зміни мають відбутися не лише в технологічному плані, а й у психологічному – люди мають «дозріти» [15, с. 99].

Ще однією проблемою розвитку цифрових технологій у громадах, О. Євсюкова вбачає в тому, що громади не є повноправними власниками інформаційних територіальних ресурсів, а тільки учасниками тих чи інших регламентів погоджень, де основну дозвільну функцію виконують територіальні органи держави. Певною мірою це порушує самостійність органів місцевого самоврядування [16].

На території України діють різні програми, направлені на поширення та покращення рівня цифровізації в різних українських регіонах. Є одним із прикладів, що реалізується Фондом Східна Європа та Фондом Innovabridge у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та фінансується Швейцарською агенцією розвитку і співробітництва. Серед напрямків – цифровізація державних послуг, цифрова трансформація регіонів і громад, покращення цифрових навичок населення, впровадження інструментів електронної демократії, допомога в розробленні державних політик, підтримка ІТ-стартапів. За 8 років реалізації програми в Україні в її проектах беруть участь 497 органів місцевого самоврядування, створено 60 національних цифрових сервісів, долучено 18 млн користувачів цифрових інструментів [17].

Проблеми, що потребують вирішення у Дніпропетровській області, окреслені в регіональній програмі інформатизації і вони характерні для більшості регіонів України. Йдеться про недостатні темпи розвитку внутрішніх систем е-документообігу, низький рівень зацікавленості громад області до впровадження цифрових технологій та забезпечення кібербезпеки, суттєва цифрова нерівність між сільськими та міськими громадами, низький рівень е-грамотності населення щодо електронних державних послуг тощо.

Враховуючи ситуацію, що склалася, обласною радою затверджено програму «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки, заходи якої спрямовані на впровадження технологій е-урядування в органах публічного управління, формування системи регіональних цифрових ресурсів; запровадження та розвиток проєктів е-демократії, підвищення якості доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості, зміцнення довіри приватного сектору та громадян до цифрових державних послуг тощо [18, с. 17]. На реалізацію заходів програми в обласному бюджеті передбачено 145,8 млн. грн. Більша частина коштів запланована на технічне забезпечення цифровізації регіону [19, с. 14].

Реалізація регіональних програм і масштабні дії з цифровізації суспільства, що реалізуються урядом країни сприяють все більшому залученню до політичної взаємодії громадян, для яких інформаційно-комунікаційні технології є невід’ємною складовою життя від самого народження. Поширеність поінформованості в цифровому суспільстві спирається на громадян з необхідними навичками та зацікавленістю в політиці. Поінформованість громадян веде до більшої інтеграції в політичні процеси та сприяє зростанню довіри населення до влади.

Запровадження цифрових технологій в усі сфери життя суспільства та в органи влади зокрема – невідворотній процес. З погляду технічних інновацій, вважають дослідники Н. Сидоренко та В. Шарий, еволюція електронного уряду змінилася від концепції «нового державного управління» (New Public Management) до концепції «менеджменту громадських цінностей» (Public value management). Для його ефективності потрібна діалого-партнерська взаємодія громадян з державою [20, с. 338].

Але для реалізації цього процесу необхідно виконати ще чимало завдань, вирішити проблеми, що виникають. Плануючи проведення цифрових перетворень у громадах, органи місцевого самоврядування та насамперед ради громад мають враховувати культурні й освітні зміни, з якими вони стикаються. Співвіднесення швидкості розвитку технологій і, як наслідок, соціально-економічних та інфраструктурних трансформацій з людським життям дозволяє констатувати якісний стрибок швидкості розвитку громад.

Цифровізація територій має відбуватися максимально рівномірно та зважено для забезпечення рівного доступу громад до цифрових технологій.

Потенціал електронного управління може бути ефективно використаний за умови, якщо цифрові технології вводяться паралельно зі змінами у структурі, процесах і методах організації роботи органів публічного управління. До системи оцінки якості державного управління варто закласти показники практики взаємодії органів публічної влади й інститутів громадянського суспільства в цифровому середовищі.

І, безумовно, впровадження електронного урядування у практику публічного управління повинно бути направлене на розвиток професіоналізму індивідуальних користувачів інформації в політичних, економічних, соціальних та інших процесах.



## **2.4. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства**

Спрощення доступу громадян до публічних послуг та забезпечення прозорості адміністративних процесів в публічному секторі базуються на впровадженні підходу «сервісної» держави та принципів ринкової демократії. Формування та підтримка баз даних, реєстрів, управління системами захисту персональної інформації, убезпечення інформаційних систем від впливів людського чинника і запобігання в такий спосіб корупційних правопорушень дозволяють покращити не лише якість і зручність отримання та надання послуг, але і взаємодію на регіональному рівні, зокрема розширити спектр публічних послуг та обмін успішними практиками в територіальних громадах, збільшити можливості для наповнення місцевих бюджетів. Обробка таких даних уможливорює не тільки задоволення громадян як кінцевих споживачів публічних послуг, але дозволяє генерувати нові пакети послуг відповідно до потреб територіальних громад і регіонів. Такий підхід дає змогу формувати свого роду «персоніфікований» набір пропозицій, які можуть бути унікальними та цікавими конкретному споживачу – від громадянина до регіону. Отже споживач публічних послуг сприймається як мобільний, активний партнер, який потребує швидкої відповіді на запити та своєчасного задоволення цих запитів максимально зручними способами. Таким чином, акцентування уваги «сервісної» держави має бути на формуванні систем вивчення, обробки запитів, оперативного реагування, їх відстеження та попередження. Цифровізація стає шляхом впровадження змін безпосередньо в адміністративні процеси. Однак не завжди використання цифрових технологій свідчить саме про цифрову трансформацію. Тим більше цей процес викликає все більше питань, коли йдеться про цифровізацію та цифрову трансформацію регіонального управління, партнерства та розвиток цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування.

Дослідження публічного сектору різних держав свідчать про генезу «сервісної» держави з впровадження ринкових механізмів за аналогією впровадження змін у бізнес-процеси та бізнес-моделі компаній, формування конкурентних переваг, розвиток здатності до оперативного реагування на потреби споживача, які власне призвели до виникнення різних національних підходів («підприємливий уряд», «чутливий уряд» і інші підходи, зокрема рівня муніципалітетів міст-мільонників з щільною урбанізованою структурою). Йдеться не лише про цифрові технології, цифровізацію даних та оцифровування документів на паперових носіях, які є найпростішим етапом оптимізації роботи з документами в аналоговій формі. І хоча часто між цифровізацією та цифровою трансформацією відмінності наочно не простежуються, цифрова форма будь-яких даних дозволяє автоматизувати самі процеси управління і дозволяє уникнути суб'єктивізму (Дергачова, Колешня, 2020). Отже, цифровізація трактується як впровадження інформаційних технологій в усі сфери діяльності – від виробництва до структури, комунікацій,

розробки та прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація часто означає зміну форми діяльності, перебудову структури (від організаційно-функціональної до спільноті-мережевої), розширення партнерств (широкого залучення споживачів для оцінювання зручності послуг, корпоративна культура, зовнішні комунікації), змішування форматів роботи («хмарної» реальності-простору, дистанційного режиму, гнучкі онлайн-офлайн графіки, цифрові платформи і т.д., спрямовані на підвищення продуктивності кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, прозорості управлінських процесів як для зовнішнього, так і для внутрішнього клієнтів), тобто цифровізація виступає засобом досягнення цифрової трансформації (Ткаченко, Климчук, 2019; Струтинська, 2019; Дергачова, Колешня, 2020; Іванова 2021; Гиренко, 2023; Дергалюк, 2023).

Слід зазначити, що запити від споживачів – бізнес-структур, компаній, формують успішну економічну основу держави, власне, підходи до формування цілих екосистем (від мережі партнерів та заінтересованих сторін, пріоритети розвитку держави, обслуговування споживачів, збір та обробка інформації, організаційна культура, базові компетентності лідерство та цифрові навички, середовище, досвід споживачів – клієнтський досвід, моделі робочого місця, час обробки звернення, обмеження ресурсів, підготовка фахівців, суміжність «готових» рішень і т.і.). Доцільність цифрової трансформації походить від необхідності обслуговування цифрової економіки (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки) (Данніков, 2019; Іртищева, Сенкевич, 2020; Гуменна, Гура, 2021; Загрійчук, 2021; Гришина, 2022), концепцію розвитку якої уряд схвалив та визначив критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Ідея формування «розумних регіонів» являє собою політику просування сталого зростання на основі відкритого для всіх зацікавлених сторін відбору пріоритетів господарської діяльності, які мають високий потенціал змін для економіки в цілому, врахування й використання місцевих переваг і мобілізація місцевих економічних гравців як основних суб'єктів економічних змін (Іртищева, Сенкевич, 2020). Отже, основним напрямом впровадження цифрової економіки постала необхідність формування спільноти «розумних» регіонів (Smart Regions Community).

У 2016 році ЄС запустив і профінансував проект EGOV4UKRAINE під егідою програми «U-LEAD з Європою». У межах проекту розроблено та впроваджено дві системи електронних послуг, які дозволили покращити обмін даними між державними органами – система «Трембіта» та Програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг, сучасна інформаційна система «Вулик» для підтримки надання державних послуг.

У якості частини виконання зобов'язань української сторони в межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС було запущено проект-продовження під назвою EU4DigitalUA (2020-2024 pp.) – проект «Підтримка цифрової

політики в Україні» (2021-2024 рр.). Проект орієнтований на підтримку Міністерства цифрової трансформації України та Регулятора телекомунікацій у досягненні цілей політики цифрової економіки. Також уряд України ухвалив Закон України «Про електронні комунікації» (від 30.09.2020 №3014), який відображає важливий пріоритет України щодо подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EGOV4UKRAINE, 2016; EU4DigitalUA, 2020).

Ініціатива ЄС EU4Digital спрямована на підтримку програми цифрових реформ в Україні та сприяння ключовим сферам цифрової економіки та суспільства у відповідності з нормами та практиками ЄС з метою економічного зростання, збільшення робочих місць, покращення якості життя людей та допомоги бізнесу. Зокрема йшлося про зниження тарифів на роумінг, розвиток високошвидкісного широкосмугового з'єднання для стимулювання економіки та розширення електронних послуг, покращення захисту даних, гармонізації цифрових структур у суспільстві від логістики до охорони здоров'я, розвиток цифрових навичок та створення робочих місць у цифровій індустрії. Від початку військової агресії Росії проти України ЄС посилив підтримку України та продовжує підтримувати цифрову трансформацію з метою гармонізації України з Єдиним цифровим ринком ЄС. Виконання програми EU4DigitalUA наведено в таблиці (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

#### Досягнення Програми EU4Digital

<i>Компонент програми</i>	<i>Напрямок програми</i>	<i>Результат</i>
інтероперабельність та цифрова інфраструктура уряду	довіра та безпека; цифрові навички; ІКТ-інновації	електронне врядування; електронна демократія; відкритий уряд
інституційне зміцнення та розвиток потенціалу	довіра та безпека; цифрові навички; ІКТ-інновації; система електронної охорони здоров'я	регіональна дорожня мапа щодо транскордонного взаємного визнання; електронна митниця; спільнота електронної охорони здоров'я; підтримка екосистем стартапів
комунікація	правила телекому	угоди про регіональний роумінг
розвиток електронних послуг	довіра та безпека; електронна торгівля; система електронної охорони здоров'я	програма електронного підпису; програми електронної доставки; електронна митниця; електронна комерція;
кібербезпека та захист даних	довіра та безпека	програма електронного підпису
обізнаність громадськості	цифрові навички; ІКТ-інновації	національні коаліції цифрових навичок і робочих місць; рамки цифрових компетенцій; концепції регіонального центру навчання та технологій; програми наставництва для жінок

Керівний комітет EU4Digital на тематичному засіданні «Східне партнерство – поточний політичний порядок денний та пріоритети на період після 2020 року, визначив пріоритети ЄС в галузі цифрових технологій, досягнення та наступні кроки для проєктів в межах ініціативи EU4Digital:

- доступний високошвидкісний Інтернет для не менше ніж 80% домогосподарств, зниження цін на роумінг не менше ніж на 80%, розширення цифрових прав та можливостей мільйона громадян Східного партнерства, а також поліпшення структури електронного врядування;

- впровадження Цифрового компасу, що побудований на ідеї цифрового громадянства, за чотирма основними напрямками: навички, інфраструктура, бізнес і уряд; колективна мобілізація ЄС – держав-членів та приватного сектору.

Отже, упровадження національних стратегій широкосмугового зв'язку в країнах-партнерах уможливується шляхом зосередження зусиль у таких ключових областях, як: порівняльний аналіз та аналіз прогалин, вдосконалення нормативно-правової бази, підтримка картографування широкосмугового зв'язку, обмін знаннями, розвиток (оновлення) і реалізація стратегій широкосмугового доступу. Підтримка національних стратегій потребує відповідного забезпечення з боку суспільства і реалізована у вигляді діяльності національних цифрових коаліцій.

Національні цифрові коаліції створені в 23 європейських країнах. Цифрові коаліції передбачають прозоре партнерство між суб'єктами цифрових змін, трансформацій, сприяння розвитку цифрових навичок у державах-членах, які працюють разом над втіленням цифрових перетворень та розвитку цифрової економіки, вдосконаленням цифрових навичок на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Українська національна цифрова коаліція «Коаліція цифрової трансформації» виникла у вересні 2019. Її організаторами стали «ХАЙ-ТЕК офіс Україна» та Українська асоціація фахівців інформаційних технологій за фінансової підтримки Європейського Союзу (Форум громадянського суспільства Східного партнерства для реалізації проєкту «Сприяння формуванню порядку денного та інституційних передумов для розвитку цифрових компетенцій в Білорусі, Україні та Грузії», виконавець проєкту в Україні – ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень»). Діяльність коаліції спрямована на консолідацію та координацію ініціатив і зусиль всіх партнерів у галузі цифрового розвитку та інтеграції України до Європейського цифрового простору (Єдиного цифрового ринку ЄС). До «Коаліції цифрової трансформації» увійшли 46 державних та приватних установ і організацій, навчальні заклади, громадські організації.

Основні напрями співпраці визначено такі, як: поширення інформації про сучасні цифрові технології та практики їх використання; створення та розвиток інфраструктури для набуття та покращення цифрових навичок молоді та суспільства задля підвищення рівня зайнятості населення та ефективного

використання цифрових можливостей; гармонізація із Цифровим порядком денним (Digital Agenda) та Єдиним цифровим ринком (Digital Single Market) Європейського Союзу; покращення доступу до цифрової інфраструктури та мережі Інтернет; інтеграція цифрових технологій у процеси виробництва, або цифровізація промисловості; сприяння цифровому розвитку населених пунктів та регіонів; цифровізація науки, розвиток українських е-інфраструктур; сприяння розвитку креативних індустрій, систем кібербезпеки та інших напрямків цифрової трансформації України; розвиток міжнародної співпраці у сфері розвитку цифрових технологій та цифрових навичок.

Перенесення державних послуг в онлайн і діджиталізація процесів передбачені Угодою про Асоціацію між Україною та ЄС, Державною стратегією регіонального розвитку, Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства. У рамках аналітичного партнерства «Вокс Україна» та Програми «U-LEAD з Європою» за підсумками сесії «Цифрова трансформація на місцевому рівні» (міжнародне експертне обговорення «Партнерство для розвитку» (2021), було запропоновано для запровадження в Україні посади заступника з питань цифрової трансформації (CDTO – Chief Digital Transformation Officer). З 2020 р. такі посади з'явилися у всіх міністерствах, а з 2021 р. з'явилися заступники голів обласних державних адміністрацій з питань цифрової трансформації – амбасадори цифрової трансформації. Метою міністерства було реалізація підходу «25-38-1400», а саме: 25 заступників голів ОДА (на сьогодні їх призначено 18), 38 CDTO – у великих містах та 1400 цифрових лідерів у громадах. Основні функції амбасадорів цифрової трансформації - розвиток базової цифрової інфраструктури: інтернет, центри надання адміністративних послуг, електронний документообіг, цифрові послуги, втілення галузевих цифрових проєктів у медицині, освіті, інфраструктурі, економіці. Фактично йдеться про максимально можливе спрощення управлінських процесів як для зовнішніх клієнтів, так і для внутрішніх, за допомогою електронного документообігу, аналітики (прогнозування поведінки споживачів), управління великими даними, дашбордів, оцифрування реєстрів тощо.

Національна програма інформатизації, започаткована від 1998 року (Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР) і отримавши «нове дихання» з 2022 року (Закон України від 01.12.2022 № 2807-ІХ), становить комплекс взаємопов'язаних окремих завдань (проєктів) інформатизації, спрямованих на реалізацію державної політики, пріоритетних напрямів створення сучасної інформаційної інфраструктури України за рахунок концентрації та раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого, науково-технічного потенціалу держави, а також координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності і громадян у сфері інформатизації.

Програми та проекти інформатизації органів місцевого самоврядування формуються цими органами і повинні відповідати Національній програмі інформатизації, прийматися і виконуватися за погодженням із Генеральним державним замовником. Відбір виконавців для програм та проектів інформатизації органів місцевого самоврядування проводиться відповідно до встановлених вимог статті 15 закону та постанови «Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки» (від 19.04.2022 №7298). Порядок формування та виконання окремих завдань (проектів) Національної програми інформатизації визначається Положенням про формування та виконання Національної програми інформатизації, що затверджується Кабінетом Міністрів України, а виконавцями окремих завдань (проектів) Національної програми інформатизації можуть бути підприємства, установи, організації усіх форм власності.

Основними завданнями за визначеними напрямками є такі:

- функціонування електронної системи, призначеної для надання типових сервісів та послуг органами місцевого самоврядування в електронному вигляді;
- модернізація каталогу цифрових рішень для органів місцевого самоврядування;
- шаблон офіційного веб-сайту органів місцевого самоврядування, операторів та провайдерів електронних комунікаційних послуг, адаптований під потреби осіб з інвалідністю;
- доступність ширококутового Інтернету в сільській місцевості та підвищення доступності до ширококутового Інтернету у сільській місцевості шляхом підключення до ширококутового доступу до Інтернету закладів соціальної інфраструктури, розташованих у сільській місцевості;
- спеціалізованої навчальної програми та платформи комплексного навчання реалізації проектів цифрової трансформації для державних службовців, працівників державних установ і підприємств та органів місцевого самоврядування, які займаються цифровізацією та цифровою трансформацією;
- програми інформатизації та цифровізації, прийнятими сільськими, селищними, міськими радами, районними та обласними радами.

У рамках партнерства з відновлення Україна і Швейцарія підписали Меморандум про партнерство у сфері цифрової трансформації (2022) з метою поглибити співпрацю у галузі цифрової трансформації та розширити Програму «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP) - підтримка діджиталізації України і допомозі у відновленні телекомунікаційних систем на деокупованих територіях, а також у протидії кібервикликам.

Зокрема дослідження, здійснене Міністерством цифрової трансформації України за підтримки Інституту Маліка (Швейцарія), виявило три проблеми, які стоять на шляху цифровізації в Україні: людський фактор (відсутність спеціалістів на місцях, які можуть і хочуть працювати в цифровій трансформації); забюрократизована комунікація між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування (спрощення процесів або відмова

від необов'язкових); екосистема проєктів «Дія» (банк готових рішень і цифрових продуктів для громад).

За першим напрямом – пошук і навчання фахівців розпочато з цифрових лідерів. Співпраця Міністерства цифровізації з ГО «Lift: Digital» спрямована на підготовку в регіонах проєктних менеджерів, менеджерів із комунікацій, розвитку, аналітиків, графічних дизайнерів, адміністраторів мереж та інших громадян, які хочуть знайти роботу у сфері цифрових трансформацій.

За другим напрямом – стосовно зарегульованості управлінських процесів і комунікації центральної та місцевої влади, проводиться дослідження потреб цифровізації у 125 громадах (за підтримки Програми «U-LEAD з Європою»).

За третім напрямом – розвиток та наповнення банку готових рішень та цифрових продуктів для громад, окрім порталу державних послуг, національної освітньої платформи, «Дія.Сіті» та «Дія.Бізнес» планується нові доповнення у межах програм відновлення.

Таким чином, цифровізація регіонів України спрямована не стільки на розвиток технологій на місцевому рівні, скільки на доступність і зручність звернення громадян за отриманням послуги. У контексті регіональної цифровізації Міністерство цифровізації України запровадження посади заступників з питань цифрової трансформації в міністерствах, а в обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах – заступники / очільники офісів з цифрової трансформації (CDTO), які несуть відповідальність за зміни в регіонах та опікуються електронними реєстрами і процесами. Основними завданнями офісів з цифрової трансформації є такі, як: забезпечення управління проєктами цифровізації та координації з проєктами інших організацій, державними цифровими платформами від обласного рівня до міністерств протягом трьох років, а також координація та комунікація зі спільнотами цифрових лідерів.

Серед головних напрямків регіональної цифровізації відзначають такі, як: 1) адміністративні послуги (онлайн або доступні за один візит); 2) Інтернет (доступ у кожному населеному пункті); 3) цифрова грамотність (можливість і вміння користуватися онлайн-послугами). Усього реалізовано більше 94 проєктів цифрової трансформації на місцевому рівні. Це не тільки «держава в смартфоні», це – про цілий комплекс «smart city» (розвиток міського простору), «розумне» управління рухом транспорту («smart bus»), управління безпекою в місті, екологією і чистотою довкілля, житлово-комунальним господарством, електронна взаємодія з місцевими органами влади – зручні сервіси та послуги. Навколо ідей розвитку міського простору та його зручності для мешканців об'єднуються і представники державної виконавчої влади, місцевого самоврядування, зовнішні міжнародні експерти та CDTO-експерти населених пунктів, Асоціація Міст України (Цифрова трансформація регіонів, 2021).

Окрім міського безпекового простору за допомогою smart-підходів, слід відзначити і інші напрями регіонального співробітництва – цифрова освіта, розвиток цифрових компетентностей споживачів. Зокрема, в умовах воєнного

стану дистанційне навчання, цифрові послуги та рішення набувають критичного значення, тому розгорнуто активну роботу над залученням якомога більшої кількості донорів, організацій та представників бізнес-сектору до підтримки цифрової освіти в Україні.

По-перше, цифровий контент та його модернізація в попередній версії, адаптованої для карантинного режиму, що охоплює створення додаткового функціоналу для вчителів, наприклад, можливість проектувати власні курси на базі платформи, у тому з елементами гейміфікації; розроблення цифрових інтерактивних версій підручників для початкової школи; онлайн-ресурси з вивчення інформатики; спеціальні тренінги для вчителів із використання нових інструментів; доступ до ринку онлайн-навчання – платформи Coursera, Udey та edX про надання безкоштовного доступу до курсів українським студентам.

По-друге, технічне забезпечення та цифрова інфраструктура, що передбачає постачання комп'ютерної техніки за результатами всеукраїнського опитування громад для визначення технічних потреб внутрішньо переміщених вчителів (продовження проекту «Ноутбук кожному вчителю», за підтримки ЮНІСЕФ та Інституту освітньої аналітики). На сьогодні отримана підтримка покриває 25% від загальної потреби. Цифрові інструменти для оптимізації навчального процесу – зручні та легкі в адаптації сервіси для проведення занять та комунікації (безкоштовний доступ до продуктів надали компанії «Microsoft Corporation», «Google LLC» та «Zoom Video Communications»). Для підвищення рівня цифрової компетентності організовано серію тренінгів від Google та «Майкрософт».

По-третє, цифрова екосистема – за підтримки Постійного представництва ЮНЕСКО в Україні розроблення прототипу системи для проведення Національного мультипредметного тесту. Технічне завдання на вказану систему розроблено за підтримки Швейцарсько-українського проекту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE). За допомогою ЮНІСЕФ розвинуто модуль на базі Єдиної державної електронної бази з питань освіти для електронного вступу та електронного подання документів вступниками. Серед довгострокових пріоритетів співпраці МОН з донорами є розбудова цифрової освітньої екосистеми – поєднання державних сервісів у сфері освіти в цілісну та комплексну систему.

По-четверте, інформування та комунікація, доступ до інформації. За підтримки швейцарсько-українського проекту «Decide» відбувся запуск освітнього чат боту EducationUABot для підтримки внутрішньо переміщених вчителів та дітей; інформаційного веб-сайту «Освіта в умовах воєнного стану» про українську систему освіти та актуальну інформацію для закладів освіти в країнах, які приймають велику кількість дітей; інформаційна платформа «Навчання під час війни» (відповіді на питання стосовно навчання в Україні та за кордоном під час воєнного стану) (Цифрова трансформація освіти, 2022).



Основа цифрової трансформації громади – Національна програма інформатизації, стратегії регіонального та місцевого розвитку, стратегія цифрового розвитку, програми інформатизації та спільні цінності.

Окрім, основних суб'єктів цифрової трансформації – міністерств та органів місцевого самоврядування, слід відзначити діяльність Асоціації міст України, яка спрямована на сприяння співпраці, спільному створенню та оновленню підходів відкритого урядування на місцевому рівні, посиленню національно-місцевого діалогу, сприяння місцевим альянсам і мережам, у тому числі через національні асоціації місцевих і регіональних органів влади:

- фахова мережа з питань відкритого урядування, організована у рамках Проєкту «Сприяння всебічному розвитку громад через аналітику, діалог та міжнародне співробітництво», що фінансується Німецьким товариством Міжнародного співробітництва (GIZ) в рамках Підтримки реформи децентралізації в Україні (U-LEAD з Європою. Фаза II), у якому беруть участь близько 200 представників органів місцевого самоврядування: заступники міських, селищних, сільських голів, керівники структурних підрозділів виконавчих комітетів місцевих рад; мета – обмін досвідом впровадження відкритого урядування та обговорення актуальних проблемних питань щодо відкритого урядування, формування пропозиції щодо їх вирішення;

- участь в Глобальному саміті Партнерство «Відкритий Уряд» (OGP – Open Government Partnership) за сприяння Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи: у складі делегації Асоціації міст України були представлені громади - переможці Конкурсу «Кращі історії незламності та співдії в громадах під час війни», а також посадові особи, які працюють з інструментами відкритого урядування: обговорення підтримки лідерства та активізація глобальних дій щодо протидії корупції; відкритого урядування для демократичної стійкості та відбудови України; розбудова стійкості завдяки Партнерству «Відкритий Уряд»; впровадження відкритого урядування; відкритість і контроль під тиском; цифрове урядування в епоху великих технологій; держава у смартфоні; створення коаліцій між національним та місцевим рівнями для відкритого урядування;

- участь в комітетських слуханнях за темою «Смарт інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад і територій», організованих Комітетом з питань цифрової трансформації Верховної Ради України, під час яких було визначено ключові питання у забезпеченні відновлення та подальшого розвитку регіонів: встановлення комплексного підходу до планування; забезпечення лідерства громад та регіонів; впровадження цифрових інструментів та рішень, заснованих на основі даних; методологія пріоритизації проєктів відновлення; залучення бізнесу до реалізації спільних ініціатив; забезпечення координації широкого кола заінтересованих сторін. Також було визначено потреби громад у цифрових рішеннях, а саме: загальнодержавна система електронного документообігу; система оповіщення; безпечне місто; більш швидкісний Інтернет; система онлайн голосування та

трансляції засідань; оновлення сайтів; інструменти електронної демократії; картки мешканців; розробка контакт-центрів; створення центрів обробки даних; системи обліку та оплати паркування (Парламент, Національна програма, 2022).

Пошук джерел наповнення місцевих бюджетів і додаткових ресурсів обумовлює доцільність зосередження на змінах, які підвищують економічну ефективність і збільшують можливості задоволення потреб громади. Після децентралізації виявилися особливості громад – спроможні, ініціативні, самостійні, громади, орієнтовані на промисловість і сільське господарство. У Стратегії регіонального розвитку, затвердженої на сім років, значна увага приділена саме питанням цифрової трансформації задля підсилення економічної спроможності регіонів і зокрема громад. Наразі створюються регіональні стратегії, ухвалюються регіональні програми цифровізації і цифрової трансформації (таблиця 2.5).

Заради цього розроблено індекс цифрової трансформації регіонів (2022) – інструмент вимірювання процесів інформатизації та цифровізації 24 регіонів, дослідження спроможності органів влади ухвалювати цифрові рішення та рівень цифрової культури громадян. Індекс охоплює 8 субіндексів, 31 індикатор і 76 показників. Цей індекс також дозволяє оцінити діяльність заступників керівників ОДА (ОДВА) з питань цифрового розвитку та цифрової спроможності громад України, визначити громади – цифрові лідери (Індекс цифрової трансформації, 2022). Отже, це дозволяє розглядати Індекс як інструмент, який дозволить орієнтуватись на параметри, закладені у всі стратегії, програми, проекти, а також оцінити ступінь впливу на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.5

**Регіональні програми цифровізації в Україні\***  
(за даними з відкритих інтернет-джерел)

<b>Область</b>	<b>Програмний документ</b>	<b>Термін, роки</b>
Вінницька	Регіональна комплексна програма інформатизації «Цифрова Вінниччина»	2022-2024
Волинська	Регіональна програма інформатизації «Цифрова Волинь»	2023-2025
Дніпропетровська	Регіональна програма інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація»	2023-2025
Донецька	Регіональна програма інформатизації Донецької області	2023-2025
Житомирська	Програма інформатизації Житомирської області	2022-2024
Закарпатська	Регіональна програма інформатизації «Цифрове Закарпаття»	2023-2025
Запорізька	Програма інформатизації Запорізької області	2022-2024
Івано-Франківська	Регіональна програма інформатизації Івано-Франківської області «Цифрове Прикарпаття»	2022-2024

Київська	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програма інформатизації Київської області «Електронна Київщина»;</li> <li>- Обласна цільова програма «Смарт транспорт Київщини (Інтелектуальна транспортна система)»;</li> <li>- Програма розвитку інформаційного простору Київської області;</li> <li>- Комплексна міська цільова програма «Електронна столиця»</li> </ul>	2017-2021 2021-2023 2021-2024 2019-2022
Кіровоградська	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програма інформатизації Кіровоградської області;</li> <li>- Дорожня карта цифрової трансформації</li> </ul>	2022-2023
Луганська	Регіональна програма інформатизації Луганської області	2023-2025
Львівська	Регіональна програма інформатизації «Цифрова Львівщина»	2022-2024
Миколаївська	Програма інформатизації «Електронна Миколаївщина»	2018-2020
Одеська	Програма цифрової трансформації Одеської області	2021-2023
Полтавська	Регіональна програма інформатизації «Цифрова Полтавщина»	2021-2023
Рівненська	Програма інформатизації Рівненської області	2021-2023
Сумська	Програма інформатизації Сумської області	2022-2024
Тернопільська	Регіональна програма інформатизації «Цифрова Тернопільщина»	2022-2024
Харківська	Програма інформатизації Харківської області «Електронна Харківщина»	2021-2023
Херсонська	План реалізації проектів цифрового розвитку Херсонської області (розпорядження голови Херсонської ОДА від 05.11.2020 №840)	до 2025 р.
Хмельницька	Регіональна програма інформатизації «Цифрова трансформація Хмельниччини»	2021-2023
Черкаська	Регіональна програма інформатизації Черкаської «Цифрова Черкащина»	2022-2024
Чернівецька	Комплексна програма інформатизації «Цифрова Буковина»	2022-2024
Чернігівська	Програма інформатизації Чернігівської області «Електронна Чернігівщина»	2021-2023

Основна відповідальність за реалізацію національних або загальнодержавних проектів цифрової трансформації у сферах, за які відповідає Міністерство регіонального розвитку і регіональну цифрову трансформацію, покладається на Офіс регіонального розвитку, основним завданням якого є в

сфері цифрових змін є створення та розповсюдження бази успішних практик цифрового розвитку регіонів.

*«Готові рішення» для громад.* Рішення, яке формується в громаді, повинні базуватися на можливостях конкретної громади, тобто бути здійсненими і прийнятними для неї. Особливість таких «готових рішень» є можливість їх інтеграції: типовість рішень, що застосовуються громадою, дозволяє «надбудувати» суміжні рішення, що забезпечує більш якісний процес ухвалення рішень на основі даних. Власне, завдання забезпечення громадам доступу до баз даних і реєстрів постає найактуальнішим, оскільки на сьогодні громади позбавлені доступу до інформації про податки, землю, державних реєстрів і так далі. Отже, призначення CDTO в регіонах і містах – запобігання дублюванню управлінських процесів і бути готовими до інновацій і змін. Тобто йдеться про синхронізацію зусиль усіх суб'єктів цифрової трансформації – від рівня громад, місцевої та центральної влади.

У якості прикладу можна навести успішний досвід «мобільних цифрових валіз» – пересувні робочі місця адміністратора центру надання адміністративних послуг, реалізований Фондом Східна Європа та Фондом Innovabridge у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України в рамках Програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP, 2015-2023 рр., пілотні громади у цільових регіонах програми – Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Луганська, Одеська областях) за фінансової підтримки Швейцарії (SDC – Швейцарська агенція розвитку та співробітництва).

Основними завданнями, які відповідають цілям регіонального розвитку і визначені стратегіями регіонального розвитку, часто називаються ті, що відповідають основним напрямам Національної програми інформатизації (2022), серед них зокрема зазначаються: запровадження електронної демократії (е-демократії) та відкритого врядування (е-урядування); організаційне та методичне забезпечення інформатизації в регіоні та розвиток цифрової інфраструктури області; інформатизація пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку області; цифрова освіта; розвиток цифрових компетентностей, навичок та цифрової обізнаності мешканців області та публічних службовців; надання публічних послуг в електронній формі; сервіси для громадян та бізнесу у сфері освіти, охорони здоров'я та житлово-комунального господарства; кібербезпека та захист даних, захищена інформаційна інфраструктура області; цифрові можливості та брендування регіонів; цифрової модернізації технологій та формування «розумної» цифрової платформи обласного управління, орієнтованої на потреби громади та спрощення і оптимізацію процесів взаємодії «людина-держава-людина».

Автоматизація поточних завдань і рутинних публічних послуг дозволяє враховувати орієнтацію на клієнтський досвід як зовнішнього, так і внутрішнього споживача, яким є публічний службовець, який отримує можливість покращення власної продуктивності та ефективності командної роботи. Власне в цьому напрямі бажано було б врахувати на регіональному

досвід створення регіональних коаліцій цифрової трансформації і поширити на всі області України, а також створити мережу міжрегіональних коаліцій підтримки для регіонів, території яких зазнали російської агресії і перебувають у зоні бойових дій.

Управління великими базами даних та доступ до них громад забезпечує прийняття більш точних і конкретизованих рішень з урахуванням прогнозування поведінки споживачів-клієнтів. Це дозволяє формувати «банки готових рішень» та рішення-надбудови до них, забезпечити їх сумісність і подовженість.

Одна з значущих тенденцій, яка впливає за результатами проведеного дослідження цифрової трансформації регіонів, є персоналізація цифрових продуктів і сервісів, їх націленість на клієнта, клієнтоорієнтованість. Отже, потреби споживача набувають пріоритетності і відповідно потребують постійного аналізу і формування прогнозів. І прогнозний аналіз потреб і лінії поведінки залишаються поза увагою органів публічної влади. Саме в цьому аспекти величезної ваги набувають активності представників громадського сектору. Цифрове лідерство, безперервне навчання та розвиток обумовлюють необхідність залучення до публічного сектору талантів з цифровізації та цифрової трансформації, а відповідно це означає підвищення продуктивності і технологічності, застосування підходів залучення, утримання та управління талантами, людськими ресурсами і людським капіталом, його примноження та збереження саме як внутрішнього клієнта-споживача і відповідно створення брендів регіонів як привабливих роботодавців.

Полегшення доступу громадян, бізнесу, органів публічної влади та управління, організацій публічного сектору – громадських і волонтерських організацій, до цифрових послуг можуть сприяти структуруванню, упорядкуванню і встановленню пріоритетів в управлінських процесах. Споживачі-користувачі-клієнти мають знання, досвід про звернення за послугами, а цифрові інструменти органів місцевого самоврядування і центральних органів влади, синхронізовані та знаходяться в одній просторово-часовій реальності.

## РОЗДІЛ 3 . РЕСУРСНЕ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

### **3.1. Проблеми реалізації молодіжної політики в Україні та шляхи їх подолання**

Україна переживає один з найскладніших періодів за часи своєї незалежності. У першу чергу ця ситуація позначається на найбільш працездатній та адаптивній до змін, але, разом із тим, найбільш уразливій частині суспільства – молоді. Тому сьогодні треба говорити про необхідність активізації молодих людей, залучення їх до суспільного життя, спонукання до дій. Адже відбудова країни потребуватиме молодих, активних, ініціативних людей, упевнених у своєму майбутньому. Наразі простежуються проблеми, що гальмують реалізацію молодіжної політики в Україні. Багато в чому ці проблеми співпадають із проблемами європейської молоді. При цьому загально прийнятої, єдиної для всього Європейського Союзу чіткої молодіжної політики не існує. Вітчизняними науковцями вже напрацьовані пропозиції щодо змін у державні молодіжні програми, які б дозволили вирішити наявні проблеми.

Дослідженню актуальних проблем реалізації молодіжної політики в Україні присвятили свої наукові праці Акімов О., Бородін Є., Горінов П., Драпушко Р., Комаринець С., Машталір С., Міненко Є., Мудрий Я., Пархоменко-Куцевіл О., Прохоренко А., Сушко А., Тарасенко Т., та інші науковці. Аналізу міжнародного досвіду реалізації молодіжної політики присвятили свої дослідження Бровко Н., Кравченко М., Краснопольська Т., Кулініч О., Малімон В., Сімакова С., Стукан Т., Шелемба М. та інші вітчизняні науковці.

За результатами дослідження «Вплив війни на молодь в Україні» [12]. 82% молодих людей зазнали втрат – розлуку з родиною, втрати рідних і друзів, руйнування житла, зниження доходів та значне погіршення психічного здоров'я. Разом із тим, порівняно з 2021 роком у 2022 році зросла громадська активність молодих людей, зокрема, більше ніж удвічі – з 20% до 42% – зросла частка молоді, що займаються волонтерством.

За результатами дослідження проєкту опитувань ЮНІСЕФ U-Report з організацією Teenenergizer, проведеного у вересні 2023 року, 51% молодих людей відчувають непереборну тривожність, 21% - сильну тривогу, 18% - відчувають себе добре. Рівень байдужості до речей, які їх раніше цікавили, знизився до п'яти балів [29].

І все ж, як стверджують результати дослідження «Українська молодь сьогодні – 2023» на замовлення Міжнародного республіканського інституту (IRI) та Ради міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX), 89% молодих людей у віці від 16 до 35 років бачать майбутнє України обнадійливим. 75% опитаних планують залишитися в країні, 79% прагнуть її відбудувати. Але є але. Працюють лише 55% опитаних молодих людей, 16% -

працюють та навчаються, кожен десятий (10%) тільки навчається і кожен п'ятий (18%) – не працює і не навчається [25].

При цьому, згідно з дослідженням Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, у 2022 році вимушеними мігрантами стали 19% людей віком від 16 до 29 років та 37% - від 30 до 39 років [33]. Тобто більше половини з тих, хто поїхав – це молодь. І вже зараз постає питання, хто буде відбудовувати країну після перемоги.

Справедливо буде зауважити, що низький рівень участі молоді у суспільному житті та житті країни на всіх рівнях – проблема не нова. Але саме сьогодні треба говорити про необхідність активізації молодих людей, залучення їх до суспільного життя, спонукання до дій. Адже повоєнна відбудова країни потребуватиме молодих, активних, ініціативних людей, упевнених у своєму майбутньому.

Для реалізації цього надважливого завдання треба розібратися в причинах, що гальмують реалізацію молодіжної політики та визначити шляхи їх подолання.

Вітчизняні дослідники серед згаданих причин виділяють п'ять найбільш актуальних:

1. Відсутність правової підтримки молоді та молодіжної політики у сфері зайнятості [16 – 18; 32];
2. Недостатнє фінансування молодіжних програм. Зокрема, у 2020-2021 роках фінансування молодіжних програм складало менше 0,5% від загального бюджету Міністерства молоді та спорту України [17; 24; 32];
3. Патерналістичність характеру молодіжної політики – молодь практично не долучається до формування молодіжних програм та проєктів, особливо на місцевому рівні [24; 30; 32];
4. Широкі рамки віку молоді. Потреби осіб в 14 і 35 років кардинально не співпадають. Через це молодіжні програми розконцентровані [19; 24];
5. Недостатня, а на місцевому рівні подекуди відсутня молодіжна інфраструктура [16; 17].

Проблеми реалізації молодіжної політики в Україні багато в чому збігаються з проблемами європейської молоді. Зокрема, у Глобальному індексі благополуччя молоді, до якого включені 30 країн, у яких мешкають майже 70% молоді світу, визначені наступні:

- відсутність координації дій між молодіжними структурами й державними органами;
- розробка молодіжних програм на основі політичних ідеологій або тимчасових інтересів без урахування потреб і прав молодих людей;
- якщо молодь і бере участь у формуванні молодіжної політики, політичний порядок дня, як правило, вже сформований і їхня позиція вже не береться до уваги або ж проголошується непрезентативною;
- відсутній незалежний моніторинг та/або оцінка результатів, що досягнуті в процесі реалізації молодіжної політики, ідентифікація прорахунків

та завдань, які потребують вирішення. Програми створюються без урахування попереднього досвіду;

- оскільки цільова аудиторія молодіжної політики недостатньо охоплена, реалізація програм ніяк не позначається на житті тих, заради кого ці програми задумані, або ж цільова група від самого початку надто мала [14, с. 22].

За основними характеристиками дослідники Кравченко М. та Кулініч О. виокремлюють чотири ключові моделі молодіжної політики:

1) універсалістська скандинавська модель, головною метою якої є автономність та незалежність від батьківського впливу усіх молодих людей до 25 років;

2) британська громадська модель, націлена на конкретно визначені різні групи молоді з особливими потребами;

3) центральноєвропейська протекціоністська модель, зосереджена професійній роботі з молодим поколінням;

4) середземноморська централізована модель, що не обмежується залученням третього сектора та місцевого самоврядування, а має централізовані риси [21, с. 24; 22, с. 34].

Варто зазначити, що загально прийнятої, єдиної для всього Європейського Союзу чіткої молодіжної політики не існує. Країни Європи по-різному оцінюють необхідність державного регулювання молодіжної політики.

Зокрема, в Австрії, Люксембурзі, Німеччині, Румунії та Франції створені молодіжні міністерства та молодіжні директорати.

У Бельгії, Греції, Ірландії, Іспанії, Нідерландах, Норвегії, Португалії, Фінляндії та Швеції молодіжна політика віднесена до сфери одного з міністерств, у складі якого є молодіжний департамент.

У Данії молодіжна політика координується одразу декількома міністерствами без молодіжного департаменту.

В Італії та Великій Британії взагалі відсутні молодіжні директорати та спеціальні координуючі структури в органах виконавчої влади.

В Україні створене і працює Міністерство молоді та спорту, у складі якого є департамент молодіжної політики з чотирма відділами у складі та три департаменти спортивного спрямування із дванадцятьма відділами.

На думку дослідника Стукан Т.М., якщо імплементувати досвід європейських країн в Україні, то варто створити однопрофільне міністерство, націлене виключно на молодіжний сегмент [31, с. 84].

І все ж у кожній із згаданих вище європейських країн є свої шляхи роботи із молоддю, частина з яких може бути корисною для України. Наведемо їх у таблиці 3.1.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність молодіжної політики безпосередньо пов'язана з активністю молоді у державному будівництві та побудові громадянського суспільства. При цьому, варто погодитися із думкою Сушко А. та Прохоренко А., що таке включення необхідне не лише для молоді, а й для держави [32, с. 152].



Як бачимо, у Європейському Союзі немає чіткого визначення вікових меж, з яким би усі погодилися. У виданні Ради Європи та Єврокомісії «Основи молодіжної політики» зазначається, що молодь – це соціальний конструкт, пов'язаний із періодом багатоаспектного переходу від стану залежності до самостійності, від дитинства до дорослості. На рівні ЄС у якості вікового діапазону, що використовується у статистичних цілях, зазвичай береться вік між 15 і 29 роками [26, с. 6]. Згідно з Законом України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», до молоді належать громадяни віком від 14 до 35 років.

Таблиця 3.1.

**Практики реалізації  
молодіжної політики в європейських країнах**

<b>Країна</b>	<b>Вік молоді</b>	<b>Досвід реалізації молодіжної політики, корисні для України</b>
Австрія	14 – 24	Увагу зосереджено на учнівській та студентській молоді, тому більшість програм базуються на неформальній освіті. В університетах запроваджені спеціальні програми з підготовки фахівців з питань молоді, хоча більшість пов'язана з соціальною роботою
Велика Британія	13 – 29	Молодіжні послуги розділені по конкретних вікових групах – від 13 до 19 років і від 19 до 29 років.
Естонія	7 – 26	Впроваджені спеціальні програми формальної освіти, освітній стандарт та базовий фундамент для створення відповідних навчальних програм у вищих навчальних закладах
Іспанія	15 – 29	Створена єдина інформаційна мережа для молоді з індивідуальною підготовкою запитів
Італія	15 – 35	Співпраця між навчальними закладами та молодіжними громадськими організаціями призвела до спільних проєктів, спрямованих на просування більш цілісного підходу до освіти
Франція	16 – 25	Молодіжна робота розділяється на чотири напрями в залежності від потреб молоді – соціокультурна діяльність; робота із молоддю, схильною до правопорушень або такими, що перебувають у небезпеці; операційна робота з працевлаштування молоді; попередження ризикованої поведінки молоді.

*Джерело:* складено на основі [23]

Із таблиці 3.1 видно, що в Україні верхня межа молодіжного віку є однією з найвищих у світі, при цьому статистичною класифікацією ООН категорія «молодь» визначається як індивіди 15–24 років включно. Хоча, на думку М. Гуцалової, молодіжний вік сьогодні – це поняття не стільки демографічне, скільки соціальне і політичне [15].

На початок 2022 року за даними ГО «Інститут молоді» чисельність молоді в Україні дорівнювала 9969,3 тисячі осіб, що становило 24,3% від населення країни. З них: 24,3% - молодь у віці 14-19 років, 19,2% - у віці 20-24 роки, 24,5% - 25-29 років і 32% - у віці 30-34 роки [27].

У Дніпропетровській області, згідно з дослідженням, проведеним управлінням з питань гуманітарної, соціально-культурної сфери та освіти Дніпропетровської обласної ради спільно з громадською організацією «ЖІНКИ плюс», на 1 січня 2022 року проживало 720,5 тис молодих людей у віці 16-35 років. З них 370,1 тис чоловіків та 350,4 тис. осіб жінок [13, с.12].

Зважаючи на вище зазначене, можливо, слід дослухатися до європейського досвіду та висновків науковців щодо звуження вікових меж категорії молоді та взяти до уваги досвід Великої Британії та Франції щодо надання молодіжних послуг за віковими групами та групами за потребами.

Молодіжна політика в Україні здійснюється на трьох рівнях. Основні її принципи та стратегії запроваджуються на державному рівні і регулюються: Законом України «Про основні засади молодіжної політики» [2], Державною цільовою соціальною програмою «Молодь України» на 2021 – 2025 роки» [7], Державною цільовою соціальною програмою національно-патріотичного виховання на період до 2025 року [4], Національною молодіжною стратегією до 2030 року [3].

Основними завданнями молодіжної політики на національному рівні є:

- збільшення активної частини молоді, яка бере участь у процесах ухвалення рішень на усіх рівнях;
- підвищення рівня довіри молоді до державних інституцій;
- зниження рівня безробіття молоді та зменшення частки молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок;
- підвищення ефективності молодіжних центрів, що працюють з молоддю та допомагають їй у самореалізації та розвитку тощо.

Тобто завдання, визначені у державній молодіжній політиці практично повністю відповідають на потреби суспільства і згадані вище проблеми.

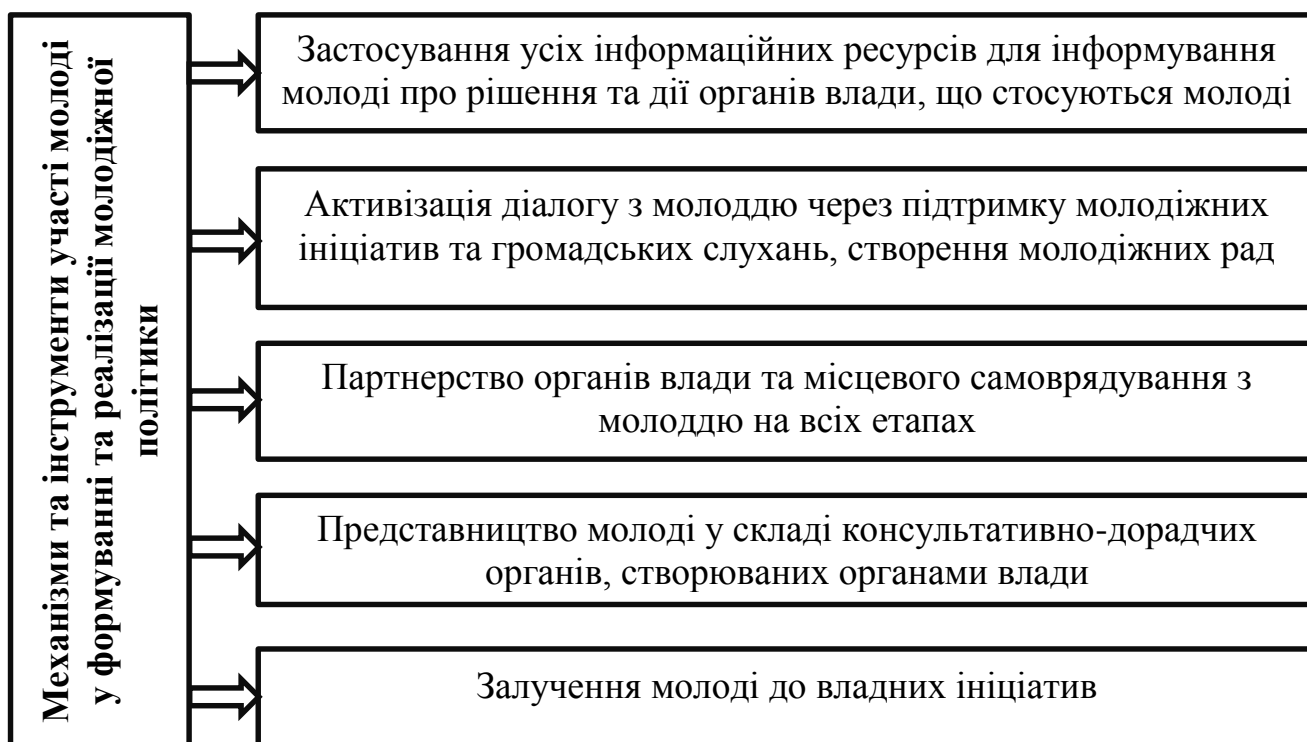
При цьому Національною молодіжною стратегією визначено, що виконання поставлених завдань можливе за умови узгодженості дій органів державної влади та місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу, родини тощо.

На офіційному веб-сайті Міністерства молоді та спорту України серед напрямів молодіжної політики визначені: працевлаштування молоді, громадянська освіта, здоровий та безпечний спосіб життя, волонтерська

діяльність серед молоді та молодіжна політика в умовах децентралізації, регіональна молодіжна політика, інші напрями.

Реалізація завдань національної молодіжної політики здебільшого покладається на регіональний та місцевий рівень. Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» на регіональний рівень покладено повноваження сприяння розвитку молодіжної інфраструктури, молодіжних центрів, інших суб'єктів молодіжної роботи [1, ст. 44].

Механізми участі молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики чітко визначені Законом України «Про основні засади молодіжної політики» та наведені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Механізми та інструменти участі молоді у формуванні та реалізації молодіжної політики**

Прикладом реалізації державної молодіжної політики на регіональному рівні може стати прийняття регіональної цільової соціальної програми «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 – 2026 роки, завдання та заходи якої співзвучні з національною програмою [9], хоча як справедливо зазначає дослідник Яцук В. цільові соціальні програми не були реалізовані в повному обсязі. Як наслідок після завершення воєнних дій виникне необхідність прийняття нових нормативних актів у сфері молодіжної політики, які будуть містити показники, релевантні існуючим обставинам [35,с.66].

Децентралізація передбачає, що основна відповідальність за реалізацію молодіжної політики покладається на місцевий рівень – рівень об'єднаних

територіальних громад: управління та фінансування молодіжних центрів, що належать територіальним громадам або передані їм; надання молодіжним об'єднанням пільг на користування приміщеннями для їх громадської діяльності; сприяння розвитку молодіжних та дитячих громадських об'єднань, центрів, рад тощо [1, ст. 32].

Наявність молодіжної інфраструктури в громаді, на переконання науковців Бородіна Є., Острікової А., Тарасенко Т., сприяє активній реалізації програм гуманітарного реагування у громадах та оперативній організації роботи громадянам, які постраждали внаслідок бойових дій, та внутрішньо переміщеним особам. Такий досвід України із надання соціальних послуг населенню на базі молодіжних центрів є унікальним для усього світу та країн Європи, зокрема [10, с. 111].

Вперше в Україні така форма роботи із молоддю виникла у 2001 році із затвердженням Типового положення про молодіжний центр праці, метою якого було визначено працевлаштування молоді, забезпечення її зайнятості у вільний час та сприяння впровадженню її ініціатив конкретно у трудовій сфері [6]. З часом, а саме у 2017 році до згаданих цілей додалися напрямки сприяння соціалізації та самореалізації молоді, реалізації її творчого потенціалу, національно-патріотичного виховання, молодіжного підприємництва, волонтерства тощо [5].

У 2008 році Європейський керівний комітет у справах молоді (CDEJ) затвердив проєкт з просування Європейський молодіжних центрів Ради Європи як інструментів запровадження стандартів та прикладів належних практики у сфері молодіжної політики. Європейські молодіжні центри в Будапешті та Страсбурзі є постійними структурами для реалізації молодіжної політики Ради Європи та виступають осередками зосередження інновацій у питаннях формування молодіжної політики. Задля стабільної роботи молодіжних центрів Радою Європи запроваджено Знак якості цих структур.

В Україні Національний знак якості та критеріїв якості для молодіжних центрів запроваджено у 2017 році [8]. Його отримання підтверджує легітимність їхньої роботи та забезпечує міжнародне інституційне визнання. У сучасних українських реаліях молодіжні центри можуть бути важливим інструментом для соціальної й психологічної підтримки молоді, відкриття для неї нових напрямків самореалізації, платформою для благодійних заходів та ініціатив.

На початку 2022 року в Україні працювали понад 300 активних молодіжних центрів та просторів. З початком війни більша частина з них перепрофілювалася на гуманітарні хаби та волонтерські центри, основною метою яких стало надання психологічного та юридичного супроводу та адаптації молоді до життя під час війни. Під час організації роботи молодіжного центру в умовах воєнного стану, наполягають Котковський В., Черниш Т. та Богатирьова М., необхідно проаналізувати його ресурсну спроможність та можливість переорієнтації для допомоги цивільному

населенню. Також слід забезпечити захист людей та доступ до укриття у захисних спорудах цивільного захисту та евакуаційних заходів [20, с. 54]

Із 2014 року за підтримки Програми розвитку ООН України та у співпраці з Міністерством молоді та спорту України й Державним інститутом сімейної та молодіжної політики в Україні реалізується програма «Молодіжний працівник», спрямована на підвищення професійного рівня представників державних службовців та громадських об'єднань, які працюють з молоддю. На початку 2023 року був затверджений професійний стандарт «Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)» [34].

І хоча ці рішення певною мірою, забезпечили розуміння ролі молодих людей і молодіжної роботи у захисті й розбудові українського суспільства, та опитування, проведене серед молодіжних працівників Дніпропетровської області, свідчить, що, окрім безпечних мирних умов життя, молодіжним працівникам не вистачає фінансових ресурсів (21,4%), активної та ініціативної молоді (14,3%) професійних кадрів (10,7%), місць для роботи із молоддю (10,7%) [35, с. 69]. Детально це показано на рис. 3.2.

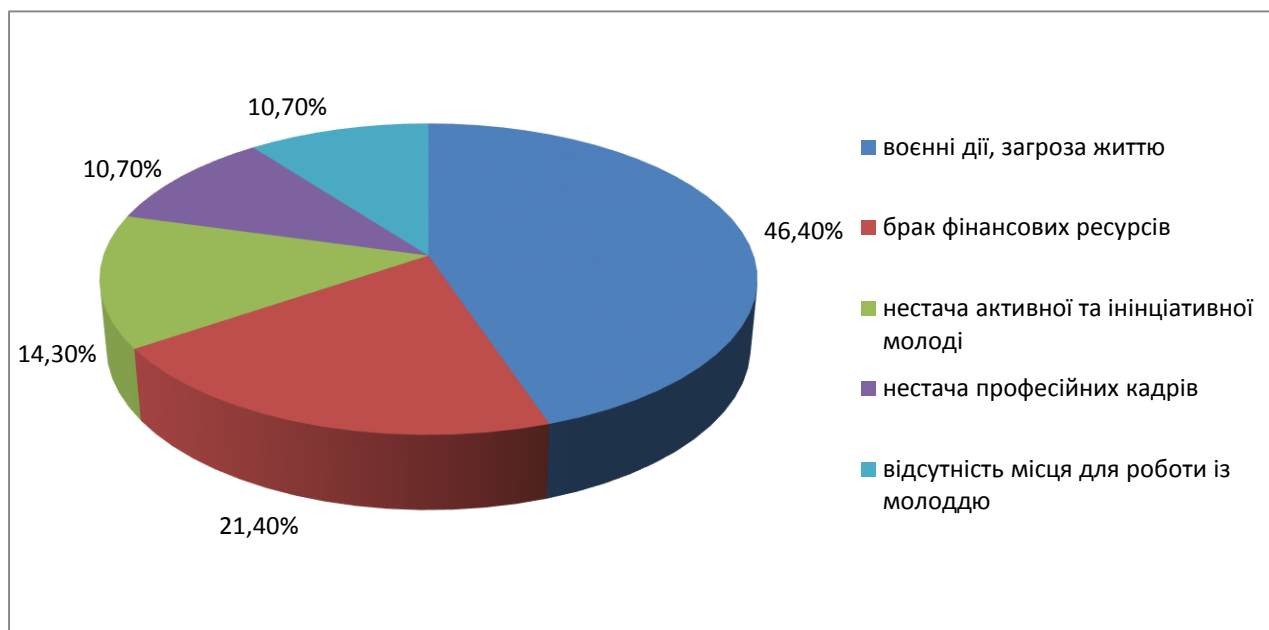


Рис. 3.2. Проблеми реалізації молодіжної політики на місцевому рівні

Дослідники Бородін Є., Яцук В. та Резніченко О. також звертають увагу на наявні виклики для повноцінної самореалізації молоді. Серед них: сприйняття лідерства як статусу, а не готовності до відповідальності; брак упевненості у можливості впливати на своє життя; несамостійність у виборі професії; нестача знань та навичок для самореалізації тощо [11, с. 15].

Науковиця Пархоменко-Куцевіл О. одним із важливих механізмів реалізації молодіжної політики вважає її цифровізацію, яка може розглядатися як важлива частина практик залучення молоді у соціальні процеси з

урахуванням потреб молоді, пов'язаних зі зростанням популярності користування гаджетами та цифровізацією життя молодих людей [28, с. 211].

Молодь не зможе розвиватися і самореалізовуватися в країні без підтримки держави. Так само держава не здатна розвиватися без підтримки молоді. Країна без молодого покоління не має майбутнього. Тому найголовнішим завданням держави, місцевого самоврядування, освіти й науки є створення необхідних умов для сучасної молоді. Інакше кажучи, необхідна дієва, реальна, сучасна молодіжна політика, здатна не на словах, а реальними справами зацікавити молодь і допомогти їй стати ефективним рушієм змін у державі.

Нині Україні надається велика допомога через міжнародні програми, проекти й ініціативи. Але в жодному разі не можна допустити їх домінування на тлі державної підтримки. Адже прийде час, коли треба буде розраховувати на власні сили.

Отже вже зараз, застосовуючи міжнародний досвід, необхідно:

1. Розробляти програми соціальної підтримки, що забезпечують доступ молоді до освіти, працевлаштування, житла тощо;
2. Упроваджувати спеціальні програми формальної освіти, освітній стандарт та базовий фундамент для створення відповідних навчальних програм у вищих навчальних закладах;
3. Стимулювати та фінансувати молодіжні ініціативи та громадські організації, що працюють із молоддю;
4. Залучати молодих людей до прийняття рішень, забезпечуючи підхід «рівний – рівному»;
5. Сприяти створенню молодіжних організацій та програм;
6. Відкривати нові можливості цифровізації молодіжної політики як нового віртуального простору розгортання соціальних процесів;
7. Визначитися із межами віку молоді для більш чіткої спрямованості молодіжних програм і проєктів.

### **3.2. Розвиток професійної (професійно-технічної) освіти як один з напрямів молодіжної політики України**

Залучення молоді до змін у суспільстві, інвестування в молодіжне лідерство й цифрову інфраструктуру освіти, розвиток академічних свобод та створення безпечного освітнього середовища та захист психічного здоров'я молоді – одне з головних завдань молодіжної політики України. Ці ж напрямки, а також вимога до осіб, які приймають рішення, інвестувати в перспективний розвиток навичок, у технічну й професійну підготовку, учнівство та інші відповідні можливості із забезпечення доступу до гідної роботи для молоді, особливо для представників вразливих та маргіналізованих співтовариств, визначені в числі пріоритетів у Декларації молоді з трансформації освіти, проголошеної на саміті ООН 2022 року [1]. Отже, державі потрібна чітка, комплексна, обґрунтована й дієва політика, здатна реально не лише

задовольнити потреби молоді, у тому числі в отриманні якісної професійної освіти та працевлаштуванні.

Дослідженню світового досвіду розвитку професійної (професійно-технічної) освіти присвятили свої наукові праці Бойчаківська І. [20], Бородієнко О. [19], Кравець С. [19], Зінченко С. [6], Зінченко А. [18], Пахомов І. [21], Радкевич В. [5] та інші науковці. Проблеми розвитку системи П(ПТ)О та мотивації її здобувачів присвятили свої дослідження Білай Д. [22], Бурдун В. [12], Величко Н. [18], Дуб А.Р. [25], Дуб Н.Є. [25], Леснікова М. [17], Литвин А. [24], Лозовецька В. [6], Сірий Є. [13], Шпак С. [24], та інші вітчизняні науковці.

Серед індикаторів реалізації Національної молодіжної стратегії до 2030 року [2] визначені: збільшення частки молоді, яка свідомо обрала свою професійну діяльність, та зниження кількості молодих людей, які не працюють і не навчаються. І дійсно серед проблем, з якими найчастіше зіштовхується молодь, є безробіття і, як наслідок, низька фінансова забезпеченість. Станом на початок 2022 року мали роботу 913,7 тис. осіб у віці від 15 до 24 років, у віці 25-29 років – 1666,4 тис. осіб, у віці 30-34 роки – 2252,3 тис. осіб, що складає відповідно 24,8%, 70,4%, 74,0% до працюючого населення відповідного віку [3]. У Дніпропетровській області зайнятість молоді виглядає наступним чином: у віці 15-29 років – 256,6 тис. осіб, або 17,3% від працюючого населення області, у віці 30-39 років – 446,5 тис. осіб, або 30,1% зайнятого населення області [4, с. 61].

За даними Державної служби зайнятості, за істотного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, що спостерігався на ринку праці протягом першого півріччя 2022 р., найбільше вакансій припадає на робітничі професії. І навіть при цьому лише 15 % випускників 9-х класів закладів загальної середньої освіти України обирають П(ПТ) О. Причина цього – передусім низька популяризація П(ПТ) О серед молоді та ставлення до професійно-технічної як до другорядної ланки освіти, що, на переконання дослідниці В. Радкевич, зумовлене, серед іншого, низьким рівнем освітнього менеджменту й професійної освітньої логістики, дисбалансом між кількістю ВНЗ та П(ПТ)О, погіршенням фінансового забезпечення закладів освіти, зниженням авторитету педагогів, високим рівнем безробіття серед випускників тощо [5, с.11].

Виходом з такої ситуації дослідники вбачають: створення системи кредитування професійної підготовки молоді через цільові державні програми та надання пільг комерційним банкам; створення умови для поєднання навчання та працевлаштування через впровадження механізмів гнучкої зайнятості; нормативне врегулювання механізмів створення пільгових умов роботодавцям, які співпрацюють з П(ПТ)О, надають робочі місця для виробничої практики і постійної роботи; удосконалення системи формування державного замовлення, приведення у відповідність до потреб національного і регіональних ринків праці перелік професій та спеціальностей, за якими проводиться підготовка кадрів у вищих навчальних закладах та закладах професійно-технічної освіти тощо [6, с. 82].

Ще одним напрямком розвитку П(ПТ)О автори аналітичного дослідження Ради ЄС називають поширення та адаптацію нових технологій, тобто створення на основі закладів бази наукових досліджень і розробок у вузькоспеціалізованих галузях [7, с. 8].

У Державній програмі забезпечення молоді житлом на 2013–2023 рік передбачено можливість надання молоді пільгових довгострокових кредитів з державного чи місцевих бюджетів для здобуття освіти у закладах П(ПТ)О, фахової передвищої та вищої освіти [8]. Але, ураховуючи нинішню ситуацію в країні, виконання цієї програми залишається під питанням.

Держава також гарантує надання першого робочого місця після закінчення навчання, завершення професійної підготовки і перепідготовки, після звільнення із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби, а також молодим спеціалістам – випускникам закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти державної та комунальної форм власності, потреба в яких була визначена державним замовленням.

Крім того, на розвиток різних напрямків молодіжного руху спрямовані дії законів «Про громадські об'єднання» та «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху». Чи можна говорити про максимальну дієвість вітчизняної нормативної бази. Певно, ні.

На збільшення рівня участі молоді в суспільному житті та діяльності інститутів громадянського суспільства, розвиток компетентностей, необхідних для свідомого вибору професії та кар'єрного росту тощо націлена регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022-2026 роки [9]. Отже, забезпечення якісної освітньої й професійної підготовки молодих людей виходить на пріоритетні позиції на шляху відродження України.

Основною проблемою, яка потребує розв'язання, Концепцією реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О визначено невідповідність підготовки кваліфікованих кадрів потребам національної економіки та суспільства, а також відірваність змісту та методик викладання від вимог сучасного ринку праці та потребам особи тощо. Як наслідок – зниження у молоді бажання отримувати кваліфікацію та збільшення дефіциту робочих кадрів [10].

Заходи із розвитку професійної та фахової передвищої освіти передбачені у регіональній соціальній програмі «Освіта Дніпропетровщини до 2024 року». Серед них: популяризація затребуваних робітничих професій та спеціальностей; підготовка фахівців відповідно до потреб роботодавців і регіонального ринку праці та запровадження елементів дуальної форми навчання здобувачів освіти у закладах П(ПТ)О тощо [11]. Проте через початок повномасштабної військової агресії росії на території України фінансування цих заходів не відбулося.

У свою чергу, за визначенням В. Бурдуна, серед проблем освітянської галузі системи П(ПТ)О є зменшення контингенту учнів у закладах; зростання числа неефективних малокомплектних закладів; низький рівень впровадження



новітніх виробничих технологій; невідповідність рівня компетентності випускників вимогам ринку праці; невдоволення роботодавців якістю підготовки фахівців [12, с. 250]. Сірий Є.В., висловлює занепокоєння щодо підвищеного попиту роботодавців на дешеву робочу силу, що, на жаль, не сприяє інноваційному розвитку. Попри постійне інформування щодо потреб та професій на ринку праці, молодь зазвичай обирає або найбільш престижні на її думку, або ті, яким можна навчатися за бюджетний кошт [13, с. 256].

Нинішня ситуація в українській економіці потребує суттєвого збільшення уваги до проблем П(ПТ)О і, зокрема, її реформування. Наразі неконкурентоспроможність робочих місць, низький рівень заробітної плати та відсутність на виробництвах системи якісного управління людськими ресурсами є масштабною проблемою для мотивації майбутніх фахівців.

Війна та суттєві проблеми в економіці країни ще більше поглибили існуючу проблему: значна частка молодих громадян потрапила в тіньовий сектор економіки; збільшилися обсяги нелегальної зовнішньої трудової міграції. До цього треба додати і негативні чинники державного рівня, серед яких застаріла структура ринку праці, недостатній рівень професійної мобільності виробничого персоналу й міграційні процеси в країні. У передвоєнному 2021 році до Дніпропетровської області офіційно прибуло 14570 молодих людей, а вибуло 10730. Зрозуміло, що за останні два роки ситуація змінилася радикально.

Зменшення кількості молодого населення України через згадані вище причини, а також через великі воєнні втрати спричиняє ситуацію стрімкого старіння професійних кадрів. Така ситуація вимагає невідкладних кроків з боку держави і бізнесу. Йдеться про децентралізацію системи управління та диверсифікацію джерел фінансування, про оновлення нормативно-правового забезпечення та розвиток державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О, про прискорення модернізації системи П(ПТ)О на рівні регіонів, підвищення спроможності закладів П(ПТ)О, сприяння фінансовій, академічній, кадровій автономії тощо [14, с. 2].

За даними видання «Гендерний портрет Дніпропетровської області» станом на 01 січня 2022 року в області працювало 105 закладів професійної (професійно-технічної) освіти [4, с. 87]. З метою підвищення якості освітніх послуг та популяризації П(ПТ)О серед учнівської молоді та відповідно до рішення міністерства освіти і науки України на розгляд найближчої сесії Дніпропетровської обласної ради винесено проект рішення «Про затвердження порядку Стратегії розвитку комунального закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області. Відповідний проект розміщено на офіційному сайті обласної ради [15]. Вважається, що успішність закладу буде частиною стратегічної діяльності громади.

За даними Європейського центру з розвитку професійної освіти і навчання (CEDEFOP), у 2019 р. у середньому по країнах ЄС майже половина

(48,4 %) усіх учнів старших класів середньої школи була зарахована до П(ПТ)О [15].

Але, навіть при тому, що система П(ПТ)О є досить популярною ланкою освіти серед молоді країн ЄС, звіт ЄС, опублікований у 2023 році, свідчить, що популяризація П(ПТ)О є не лише українською проблемою. Європейські дослідники наголошують, що профорієнтація та консультування повинні стати невід'ємним елементом системи освіти та навчання, починаючи з початкової освіти. Науковці доводять, що: а) учні кидають П(ПТ)О через низький загальний рівень освіти та вимог до відвідуваності; б) через проблеми із здоров'ям та самопочуттям; в) через відсутність участі та підтримки сім'ї [16].

Крім вже названих, шляхи розв'язання проблеми низької популяризації серед молоді української системи П(ПТ)О, вважає М.В. Леснікова, полягають у запровадженні ефективної системи профорієнтації; створенні регіональних центрів кар'єри та запровадженні в закладах П(ПТ)О посад радників з питань кар'єри [17, с. 61].

Міжнародний досвід П(ПТ)О демонструє різні моделі професійної освіти. Зокрема Франція, Іспанія, Італія, Польща та інші використовують державно-регульовану модель навчання, орієнтовану на потреби, здебільшого у сферах обслуговування, комерції тощо, а обсяги професійної підготовки фахівців визначаються професійним замовленням, що зумовлює монопольну відповідальність держави за якість професійної підготовки.

Північні європейські країни – Велика Британія, Нідерланди, Бельгія надають освітні послуги за ринково-орієнтованою моделлю, за якої замовлення на підготовку кваліфікованих робітників визначається з урахуванням балансу між попитом і пропозицією. За таких умов якість професійної підготовки фахівців є дуже високою, оскільки компанії самостійно здійснюють та контролюють цей процес.

Німеччина, Австрія, Швейцарія, Чехія, Хорватія та Угорщина використовують дуальну модель навчання, за якої відбувається поєднання різних типів управління – і ринкового і державного, 10 % освітньої програми реалізується на базі закладів освіти і 90 % – на виробництві, а попит на підготовку робітничих кадрів визначається ринком праці.

Особлива увага в політиці зайнятості розвинутих країн світу приділяється працевлаштуванню молоді, яка не має практичної професійної підготовки. Такі держави стимулюють роботодавців шляхом надання їм спеціальних гарантій, субсидій, податкових пільг [18, с. 154].

Наразі в українських закладах П(ПТ)О, вважають дослідники Радкевич В., Бородієнко О. та Кравець С., застосовується інституційна модель, подібна до державно-регульованої, за якої навчання здійснюється за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, фізичних та юридичних осіб, інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [19, с. 7].

Для забезпечення якісної підготовки фахівців у П(ПТ)О та вирішення інших проблем галузі науковиця Бойчківська І. пропонує взяти за основу для

наслідування приклад німецької професійної дуальної освіти, яка високо ціниться в усьому світі, є основним джерелом формування молодшої генерації кваліфікованих робітників та виступає передумовою економічної продуктивності країни. Підприємства виграють від системи дуальної підготовки, оскільки після закінчення навчання робітників можна відразу залучати до виробництва без тривалого введення у справу [20]. Така позиція зумовлює досить низький рівень молодіжного безробіття в Німеччині (8,5 %).

Перші спроби застосування такого методу вже кілька років робляться в Україні. Проте є ряд бар'єрів, що гальмують його розвиток. Серед них: брак відповідної нормативно-правової бази; низька мотивація навчальних закладів запроваджувати дуальну систему; незацікавленість роботодавців у партнерстві з закладами П(ПТ)О. Остання проблема, за визначенням Попової В. полягає у тому, що українські роботодавці покривають лише 2% від загальної суми витрат професійної освіти а, у країнах ЄС частка витрат роботодавців сягає 60 % [21, с. 102]. Роботодавець не бажає утримати персонал на час навчання.

Разом із тим, говорячи про професійну підготовку молодих фахівців, не можна забувати про розвиток їх особистості. Адже досить часто контингент учнів професійно-технічних закладів освіти розглядається як проблемний у виховному й навчальному відношенні. Фахівці відзначають світоглядну індиферентність, пасивність, нехтування освітою, зниження інтересу учнів до культури, мистецтва, літератури, духовних цінностей. Зважаючи на це, саме на педагогів покладається непросте завдання формування особистості учнів закладів П(ПТ)О. Це, на думку Білая Д. В., має бути насамперед, колишній умотивований учень, що розглядає навчання в закладі професійної освіти як важливий для свого теперішнього і подальшого життя період, насичений вимогами і завданнями, що в своїй сукупності забезпечують формування його професійної компетентності, який має розуміти внутрішній світ учня з його нахилами, інтересами, розвиненими чи потенційними здібностями тощо [22, с. 441]. Якість освіти мають забезпечувати не просто педагогічні працівники, а гнучкі менеджери, управлінська діяльність яких спрямована на створення умов для адаптації учасників навчально-виховного процесу до реформ в освітній галузі. Адже вдосконалення їх професійної підготовки означає покращення системи підготовки кваліфікованих кадрів у країні. Однак у загальному огляді «Управління підготовкою викладачів професійної освіти у країнах ЄС» зазначається, що українська система підготовки викладачів для закладів П(ПТ)О та й сама система П(ПТ)О мають між собою досить слабкі інституційні зв'язки [23, с. 1].

Так, у Німеччині викладачі П(ПТ)О, перш ніж почати працювати у цій сфері, повинні мати значний відповідний досвід роботи. У Франції впроваджується державна програма найму та навчання більшої кількості викладачів професійно-технічної освіти. У Фінляндії фінансування навчання та розвитку викладачів відбувається через національне агентство освіти та навчання. Отже, процес формування фахових компетентностей майбутніх

викладачів П(ПТ)О повинен бути комплексним та системним. Дослідники Шпак С. та Литвин А. наполягають, що для цього необхідно забезпечити інтегроване використання різноманітних методів та підходів до навчання, таких як проектна діяльність, ігрові технології, електронні та інтерактивні засоби навчання, інтерактивні методи та ін. [24, с. 180].

Реформування освіти як одного з напрямків молодіжної політики має бути комплексним, охоплювати усі ступені: підготовку викладачів, цифровізацію процесу навчання, дуалізацію освіти, формування професійної культури та забезпечення випускника першим робочим місцем.

Таким чином, професійна освіта має стати головним етапом підготовки та адаптації молодих людей до реалій сучасного суспільства, а проблема впровадження молодіжної політики в П(ПТ)О та розвитку особистості учнів цієї системи потребує невідкладного вивчення та Пропозиції щодо напрямків профорієнтаційної діяльності у системі П(ПТ)О: менторство від представників відповідної галузі; проведення теоретичних та практичних тренінгів для сприяння молоді у пошуку роботи; запровадження літнього стажування на підприємствах для учнів старших класів та студентів; запровадження стипендій від бізнесу для обдарованої молоді, яка має намір працювати у майбутньому у відповідній галузі; оновлення технічного забезпечення закладів П(ПТ)О; укладання угод про проходження стажування викладачів та виробничої практики студентів на підприємствах, які використовують сучасне обладнання; надання на регіональному рівні – через започаткування відповідних регіональних програм – підтримки роботодавцям, які готові впроваджувати дуальну форму освіти у себе на підприємствах, особливо в галузях економіки віднесених до смарт-спеціалізації регіону; формування наглядових рад закладів професійної освіти, які контролюватимуть якість надання освітніх послуг та корегуватимуть їх у напрямі відповідності до вимог ринку праці тощо [25].

Наразі є потреба в оновленні нормативно-правової бази професійної освіти відповідно до сучасного законодавства та міжнародних норм для управління професійною освітою за інституційною та дуальною формами, у налагоджуванні взаємовигідного діалогу в чотиристоронньому форматі «П(ПТ)О-держава-роботодавець-фахівець» та застосуванні принципів ринково-орієнтованої моделі у підготовці майбутніх кваліфікованих робітників за професіями/спеціальностями, затребуваними регіональними ринками праці і, нарешті, у детальному вивченні міжнародного досвіду професійної освіти та навчання у світовій системі освіти.

### **3.3. Реінтеграція ветеранів як кадровий резерв публічної служби**

Реінтеграція - це багатогранний процес повернення осіб, які брали участь у військових діях, до мирного життя, інтеграції їх у соціальні, економічні та культурні аспекти суспільства. Цей процес охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на адаптацію ветеранів до змінених життєвих умов, подолання

психологічних травм, забезпечення їхньої участі у громадському житті, працевлаштування та доступу до послуг. Ще складнішим процесом визнають реінтеграцію колишніх учасників бойових дій з інвалідністю, оскільки ветерани стикаються з численними бар'єрами у доступі до соціально-економічних можливостей.

На думку Д. Белла, реінтеграція є не лише завданням соціальної політики, але й важливим елементом забезпечення стабільності суспільства, оскільки вона сприяє зменшенню соціальної напруги та поліпшенню загального клімату в країні.

Реінтеграція охоплює кілька ключових компонентів, інформацію про які надано на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Ключові компоненти реінтеграції**

Психологічна адаптація пов'язана з тим, що ветерани часто стикаються з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), депресією, почуттям відчуженості. За словами В. Г. Лебедева, психологічна підтримка є основним етапом реінтеграції, яка включає терапевтичні програми, групи підтримки, індивідуальні консультації.

Соціальна адаптація передбачає допомогу ветеранам у відновленні соціальних зв'язків, участі в громадському житті, інтеграції у професійні та освітні спільноти. Як зазначає Дж. Адлер, соціальна адаптація є критичним фактором для збереження їхньої ідентичності в мирному середовищі.

Економічна реінтеграція пов'язана із забезпеченням працевлаштування, створенням умов для підприємницької діяльності, підвищення кваліфікації - це ключові аспекти, які дозволяють ветеранам стати економічно самодостатніми. Наприклад, у США функціонує програма GI Bill, що забезпечує освіту та професійну підготовку ветеранів [Smith, 2020]

Правова підтримка – це про захист прав ветеранів, реалізацію передбачених пільг і послуг, юридичної допомога - це обов'язок держави. В Україні законодавче регулювання включає закони про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту, однак практична реалізація цих норм потребує вдосконалення [Петренко, 2023].

Реінтеграція ветеранів є важливим компонентом соціальної політики держави, який має вплив як на добробут окремих осіб, так і на загальну стабільність суспільства.

Успішна реінтеграція ветеранів знижує ризик маргіналізації, конфліктів, злочинності серед ветеранів. Наприклад, дослідження в Норвегії показали, що адаптація ветеранів сприяє зменшенню рівня соціальної ізоляції [Hansen, 2021].

Ветерани можуть стати важливим ресурсом для розвитку економіки країни. Їхні навички, здобуті під час служби, можуть бути ефективно використані у мирному житті, якщо забезпечити належні умови.

Як зазначає М. Іванов [2023], належна реінтеграція ветеранів сприяє зміцненню довіри до держави, забезпеченню соціальної згуртованості та формуванню позитивного іміджу армії в суспільстві, тобто національній безпеці держави.

Моральний обов'язок держави - забезпечення належної підтримки ветеранам є показником відповідальності держави перед тими, хто ризикував життям заради її безпеки.

Хоча війна триває, важливо вже нині замислитися над тим, як надаватимуть підтримку великій кількості ветеранів, коли вони реінтегруватимуться в суспільство. Це буде серйозною проблемою, бо відбуватиметься за наявності величезних гуманітарних потреб і викликів, пов'язаних із відбудовою. Водночас важливо відзначити, що учасники бойових дій можуть відіграти важливу роль у відновленні та відбудові, якщо їхні навички й досвід використати правильно.

Ветеран у державі може стати як проблемою, так і ресурсом. За відсутності належної роботи з ними виникатимуть соціальні напруження, зростання витрат на пільги, що може призвести до кризи соціальної сфери. Водночас якісна реінтеграція перетворює ветеранів на рушійну силу відновлення країни.

Щодо демографічної ситуації, варто зазначити, що у вересні 2022 року 2,5 мільйона українських дітей навчалися за кордоном, і ймовірність їхнього повернення невелика. Аналогічно, багато сімей військовослужбовців перебувають за межами країни, і без належної підтримки вони також можуть залишитися за кордоном, що може означати втрату ще 2 мільйонів людей після завершення війни. Це ризик програти мир після здобутої перемоги.

Реінтеграція ветеранів - це безперервний процес, який триває все життя. Її неможливо завершити за рік чи два, адже потреба в підтримці може виникнути через 5, 7 чи навіть 10 років. Необхідно реформувати політику так, щоб її ефективність оцінювалася за результатами, такими як відновлення функціональності людини, працевлаштування, а не лише за кількістю виплат. Такий підхід дозволить оцінити ефективність реінтеграційних програм і забезпечити сталий розвиток у цій сфері.

Реінтеграція ветеранів у суспільство є багатогранним процесом, що охоплює соціальні, економічні та психологічні аспекти. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у забезпеченні успішного повернення ветеранів до мирного життя, їхньої самореалізації та адаптації до нових умов.

На думку Т. Коленіченко, соціальна реінтеграція ветеранів війни – це

системна діяльність відповідних соціальних інститутів і інституцій, які сприяють процесу входження ветерана війни в сучасний соціум, створюючи умови та визначаючи соціально-психологічні детермінанти, які обумовлюють процес соціальної реінтеграції ветерана. Критерієм індивідуального рівня соціальної реінтеграції є внутрішній ресурс ветерана. Відновлення, пошук та активізація цього ресурсу допомагають ветерану захищати свою психіку від наслідків травмуючих ситуацій, що, в свою чергу, сприяє вирішенню проблем на особистісному та поведінковому рівнях. Внутрішній ресурс ветерана пов'язаний з його індивідуально-психологічними особливостями та здатністю активізувати поведінкові механізми, які допомагають подолати почуття страху, агресії, тривоги тощо. Отже, індивідуально-психологічні особливості ветерана є соціально-психологічним детермінантом його соціальної реінтеграції в суспільство.

Соціальна реінтеграція на рівні громади та спільноти полягає у формуванні позитивного іміджу ветерана та підвищенні його статусу в суспільстві. Консолідація зусиль державних установ, громадських організацій та представників бізнесу сприятиме створенню ефективного реінтеграційного середовища, яке забезпечить професійну, психологічну та соціальну підтримку ветеранів після повернення з зони бойових дій. Важливою соціально-психологічною детермінантою соціальної реінтеграції на цьому рівні є згуртованість громади, яка включає характеристику громади, культуру участі всіх її структур у процесі підтримки ветерана.

Готовність родини змінюватися разом з ветераном після його повернення з зони бойових дій є соціально-психологічною детермінантою соціальної реінтеграції ветеранів. Окреслена детермінанта обумовлена готовністю будувати нові сімейні стосунки, враховуючи отриманий ветераном новий досвід, задоволеністю сімейним життям, можливістю побудови стосунків з друзями та пошуку себе в професійній сфері. Вагомою соціально-психологічною детермінантою реінтеграції ветеранів гібридної війни є приналежність до спільноти своїх побратимів. Ми маємо на увазі вироблення відчуття внутрішньо-групової ідентифікації з побратимами, військовими структурами. На масовому рівні процес соціальної реінтеграції ветеранів гібридної війни полягає в розробленні нормативних документів, виявлення та задоволення потреб ветеранів та створення мережі соціальних інститутів та інституцій, які б надавали психологічну, соціальну та інші види підтримки ветеранам гібридної війни.

Соціальні аспекти реінтеграції спрямовані на включення ветеранів у суспільне життя через відновлення їхніх соціальних зв'язків, налагодження комунікації з громадою та формування позитивного іміджу ветерана в суспільстві. Одним із ключових викликів у цій сфері є подолання соціальної ізоляції, яка часто виникає у ветеранів через зміни в їхньому способі життя, втрату колишніх соціальних ролей і труднощі у встановленні нових зв'язків

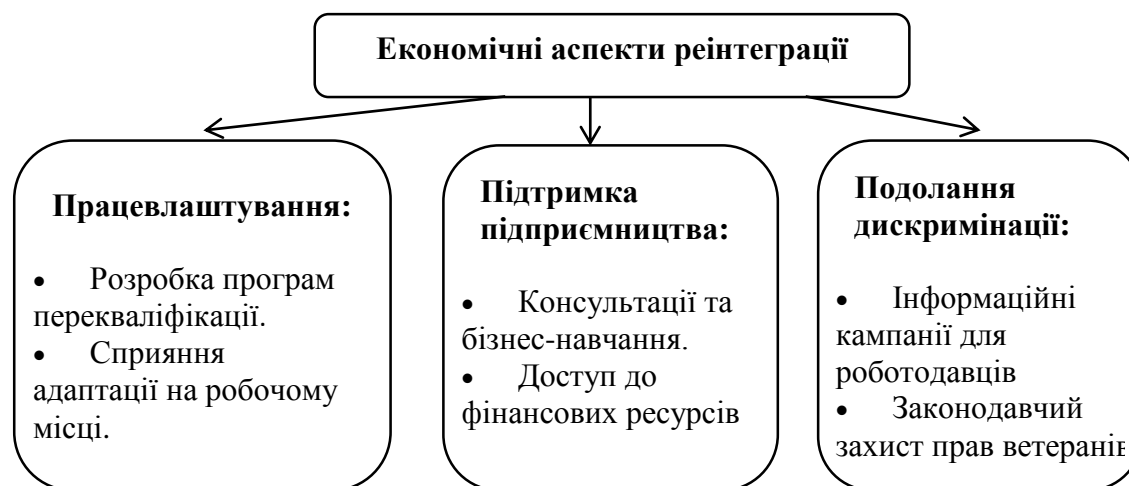
Державні та громадські організації відіграють важливу роль у сприянні соціальній адаптації ветеранів. Зокрема, важливим є створення ветеранських просторів, які стають місцем взаємодії, обміну досвідом та підтримки. Крім того, значущим є впровадження програм соціального наставництва, які допомагають ветеранам поступово адаптуватися до нових умов, отримуючи підтримку від інших ветеранів або спеціально підготовлених фахівців. (рис. 3.4)

Особливе значення має зміцнення зв'язків між ветеранами та місцевими громадами. Це може включати організацію спільних заходів, залучення ветеранів до громадських ініціатив, участь у волонтерських програмах тощо. Таким чином, соціальна інтеграція стає основою для формування стійкої соціальної ідентичності ветерана.



**Рис. 3.4. Соціальні аспекти реінтеграції ветеранів**

Економічна реінтеграція є невід'ємною складовою адаптації ветеранів, оскільки забезпечення фінансової незалежності є ключовим фактором їхнього успішного повернення до мирного життя. Основними викликами у цій сфері є працевлаштування, перекваліфікація, розвиток підприємницьких ініціатив та забезпечення доступу до фінансових ресурсів (рис.3.5).



**Рис. 3.5. Економічні аспекти реінтеграції ветеранів**



Одним із ефективних шляхів економічної адаптації є створення спеціалізованих програм перекваліфікації, які враховують попит на ринку праці та особливості навичок ветеранів. Наприклад, у деяких країнах ветерани отримують можливість пройти навчання за короткостроковими курсами, які відкривають їм доступ до затребуваних професій.

Крім того, важливу роль відіграють програми сприяння підприємницькій діяльності, що передбачають консультаційну підтримку, доступ до мікрокредитування та розвиток бізнес-навичок. Успішні приклади таких ініціатив демонструють, що ветерани можуть стати активними учасниками економіки, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку місцевих громад.

Забезпечення доступу до праці має супроводжуватися заходами, спрямованими на подолання дискримінації ветеранів на ринку праці. Важливим інструментом є проведення просвітницьких кампаній, які допомагають роботодавцям усвідомити переваги працевлаштування ветеранів, зокрема їхній досвід, дисципліну та стресостійкість.

Психологічний компонент реінтеграції спрямований на подолання травматичних наслідків бойових дій, відновлення психологічного благополуччя та адаптацію до цивільного життя. Основними викликами є посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресія, тривожність, а також труднощі у встановленні емоційних зв'язків із сім'єю та близькими.

Доступ до якісної психологічної допомоги є критично важливим. Успішні підходи включають індивідуальну та групову терапію, а також програми, спрямовані на розвиток навичок саморегуляції та управління стресом. Однією з інноваційних практик є використання арт-терапії, кінезіотерапії та медитаційних технік для зниження рівня тривожності та покращення емоційного стану ветеранів. Розвиток системи психологічної підтримки повинен також враховувати потреби сімей ветеранів, які часто стикаються з труднощами адаптації через зміни у сімейних стосунках. Важливо, щоб програми психологічної допомоги включали можливість консультування для членів сімей, спрямованого на відновлення гармонії у стосунках (рис. 3.6)



**Рис. 3.6. Психологічні аспекти реінтеграції ветеранів**

Ключовою умовою успішної психологічної адаптації є створення середовища, в якому ветерани можуть відкрито говорити про свої проблеми та отримувати підтримку. Це передбачає розвиток культури взаємодії у суспільстві, де питання психологічного здоров'я сприймаються без стигматизації.

Важливою детермінантою соціальної реінтеграції ветеранів війни є сім'я. Сім'я виступає як підтримуючою, так і дезінтегруючою детермінантою для ветерана в процесі його соціальної реінтеграції (Özerdem, 2012). Беручи участь в гібридній війні, ветеран набуває нового досвіду, цінностей, який був отриманий ним в процесі бойових дій. Родина не готова приймати ветерана з новим досвідом, цінностями, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій в родині. Поява конфліктів у родині впливає на процес соціальної реінтеграції ветеранів.

Науковець R. Morin розглядає успішність процесу соціальної реінтеграції через критерій перебування/не перебування у шлюбі. За результатами проведеного ним дослідження процес реінтеграції у одруженого ветерана проходить складніше, аніж у неодруженого ветерана (R. Morin, 2011).

Соціальні, економічні та психологічні аспекти реінтеграції ветеранів є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими складовими процесу їх адаптації до цивільного життя. Комплексний підхід до вирішення цих питань дозволяє забезпечити гармонійне включення ветеранів у суспільство, зміцнити їхню економічну самостійність і забезпечити психологічне благополуччя, що є основою для сталого розвитку як окремих індивідів, так і держави в цілому.

Реінтеграція ветеранів війни та членів їх сімей є важливим аспектом державної політики, спрямованої на забезпечення гідного життя та підтримки тих, хто пожертвував своїм здоров'ям і добробутом заради захисту своєї батьківщини. Для швидкого повернення ветеранів до цивільного життя, їх адаптації та забезпечення достойного рівня життя, необхідна ефективна система правового регулювання. Законодавча база, що регулює питання реінтеграції ветеранів тісно пов'язана з системою їх соціального захисту та визначає комплекс нормативно-правових актів, які визначають права пільги, фінансову допомогу, медичне обслуговування та інші види соціальної підтримки.

Оскільки реінтеграція являє собою комплекс заходів, що спрямовані на відновлення соціального статусу, адаптацію до мирного життя та інтеграцію ветеранів війни в суспільство то мета реінтеграції полягає у створенні умов для нормального життя ветеранів після повернення з війни.

Багато країн розробили спеціалізовані законодавчі акти, що регулюють питання реабілітації, соціального захисту та реінтеграції ветеранів. Наприклад, у США діє «Закон про ветеранів» (Veterans Affairs Act), який забезпечує доступ до медичних послуг, освітніх програм та фінансової підтримки. Ветерани мають право на пільги, включаючи доступне житло, професійну підготовку та консультаційні послуги. Однією з ключових програм є GI Bill, яка надає

можливість ветеранам отримувати освіту та перекваліфікацію, що є важливим інструментом їхньої економічної інтеграції. Закон також включає положення про створення адаптованих житлових умов для ветеранів з інвалідністю (U.S. Department of Veterans Affairs, 2023).

У країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина та Франція, реінтеграція ветеранів базується на системі соціального страхування. Німеччина прийняла законодавство, що регулює соціальне забезпечення ветеранів через систему Bundeswehr Social Welfare, яка включає програми підтримки працевлаштування, психологічну реабілітацію та довгострокову медичну допомогу. У Франції, відповідно до закону «Code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre», ветерани отримують пенсійні виплати, спеціальні освітні програми та доступ до ринку праці через програми інтеграції (European Veterans Federation, 2022).

У Канаді нормативна база включає «Закон про ветеранів» (Veterans Charter), який встановлює порядок надання медичної допомоги, психологічної підтримки та професійної підготовки для ветеранів. Важливим аспектом є програми з відновлення психічного здоров'я, включаючи підтримку сімей ветеранів (Veterans Affairs Canada, 2023).

Інституційні механізми підтримки ветеранів часто реалізуються через спеціалізовані установи. У США функціонує Департамент у справах ветеранів (VA), який управляє мережею медичних закладів, програм з перекваліфікації та надання житла. Особлива увага приділяється програмам психологічної реабілітації, таким як Veterans Crisis Line, яка надає підтримку ветеранам, які страждають від посттравматичного стресового розладу (PTSD).

У країнах ЄС діють агентства соціальної адаптації, наприклад, Федеральна служба соціального захисту у Німеччині. Ці організації співпрацюють з місцевими громадами, неурядовими організаціями та приватними компаніями для створення інтеграційних програм. У Франції значну роль відіграють ветеранські асоціації, які сприяють соціальній інтеграції через волонтерські програми та професійні тренінги.

Канадські інститути реінтеграції ветеранів мають багатокomпонентний підхід, що включає як державну підтримку, так і активну участь громадських організацій. Програми, розроблені на базі центру Operational Stress Injury Clinics, зосереджуються на реабілітації через індивідуальні терапевтичні сесії та групову підтримку (Veterans Affairs Canada, 2023).

Важливим елементом інституційного забезпечення є співпраця з громадськими організаціями, які надають психологічну допомогу, підтримують сім'ї ветеранів та сприяють формуванню позитивного іміджу ветерана у суспільстві. Наприклад, у Канаді активно працюють ветеранські організації, які допомагають ветеранам знайти роботу та інтегруватися в громаду.

Важливо зауважити, що ветерани війни та члени їх сімей в Україні мають право на повний спектр соціального захисту, який передбачений для всіх громадян країни, згідно із чинним законодавством.

В Україні законодавство на всіх рівнях чітко визначає, що обов'язок держави – належним чином подбати про осіб, які служили в армії, та їхні сім'ї. Понад 156 законодавчих актів стосуються надання послуг ветеранам. Особливо важливі документи окреслені в таблиці 3.2.

Права, пільги, фінансова підтримка та допомога, порядок і їх отримання прописано в ряді нормативних документів. Серед них: Закони України «Про соціальні послуги», «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про правовий і соціальний захист військовослужбовців та членів їх сімей», «Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ, ветеранів Національної поліції і деяких інших осіб та їх соціальний захист», Постанови Кабінету Міністрів України: «Деякі питання забезпечення житлом деяких категорій осіб, які брали участь у бойових діях на території інших держав, а також членів їх сімей; Про затвердження Порядку проведення комплексного огляду системи соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України, «Про затвердження Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України...»[26], Постанова КМУ від 3 березня 2020 року № 203 «Про затвердження Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій осіб, які виконували бойове (службове) завдання із захисту незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України в умовах безпосереднього зіткнення та вогневого контакту з військовими формуваннями інших держав і незаконними збройними формуваннями», Постанова КМУ від 12.07.2024 № 837 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо спрощення процедури надання окремим категоріям осіб статусу учасника бойових дій», накази Міністерства соціальної політики України: «Про затверджені. Типового договору про надання соціальних послуг, накази Міністерства оборони України «Про затвердження Положення про психологічну реабілітацію військовослужбовців Збройних сил України».

Таблиця 3.2

### Ключові законодавчі документи, які стосуються ветеранів

Ключовий законодавчий акт	Підсумок
Стаття 17 Конституції України	«Держава забезпечує соціальний захист громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, а також членів їхніх сімей». Це питання розглядається в інших законодавчих актах і документах, які стосуються прав і підтримки ветеранів.
Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального забезпечення» від 22 жовтня 1993 р., № 3551-XII	Це основний законодавчий документ, який визначає ветеранів війни та статус ветерана війни, а також прописує пільги та преференції, які забезпечує держава. Там є довгий і чіткий перелік поправок щодо статусу та пільг / послуг

Постанова КМУ від 9 квітня 2024 р. № 416 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо спрощення процедури надання особам статусу особи з інвалідністю внаслідок війни та члена сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України» Цією Постановою визначається Порядок процедури надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни особам, які отримали інвалідність внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх проведення, під час безпосередньої участі у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України.

Базовим для забезпечення соціальної реінтеграції ветеранів війни та членів їх сімей є Закон України «Про соціальні послуги»[30]. Він ставить за мету визначення основних організаційних та правових засад у наданні соціальних послуг, спрямованих на профілактику, подолання та мінімізацію негативних наслідків, особам та сім'ям, які перебувають у скрутних життєвих обставинах, в тому числі і ветерани війни.

Структури, створені в різних країнах, суттєво різняться між собою залежно від історичного контексту та підходів, пов'язаних із наданням підтримки ветеранам. Однак у всіх країнах, окрім однієї (Польщі,) діють окремі єдині організації, відповідальні за загальну політику та координацію справ ветеранів. Це можуть бути як окремі підрозділи Міністерства оборони, так і координаційні структури центрального уряду (Німеччина, Ізраїль, Сполучене Королівство) чи повноцінні окремі Міністерства (Австралія, Хорватія, Франція, США).

Національні структури відіграють важливу роль у загальній координації політики та підходів до реінтеграції ветеранів і створення відповідних стандартів роботи у всіх органах влади. Наприклад, 2019 року у Сполученому Королівстві створили новий офіс для того, щоб забезпечити активнішу роботу з ветеранами в різних гілках влади та ефективнішу координацію, навіть попри те, що наданням послуг керує низка профільних міністерств, агенцій, а також влада на місцях. У США та Австралії відповідні Міністерства у справах ветеранів координують надання послуг, але покладаються в цьому на мережу регіональних офісів (чи на рівні штату) й акредитованих місцевих провайдерів, які вже надають послуги безпосередньо.

В Україні Мінветеранів створили в листопаді 2018 року, і хоча пізніше у серпні 2019 року його тимчасово об'єднали з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, у березні 2020 року його статус знову відновили. Створення Мінветеранів було частково зумовлене визнанням того факту, що системи та послуги для ветеранів потребують покращення, і спробою розпочати розв'язання проблем, пов'язаних із

фрагментарністю та координацією 18 окремих інституцій, відповідальних за надання послуг, та 156 окремих законодавчих актів. Ключові пріоритети Міністерства у справах ветеранів (у Постанові Кабінету Міністрів № 471 12/06/2020): «реабілітація, вшанування й повага, а також ресоціалізація». Інші міністерства чи організації, які мають ключові зобов'язання у сфері забезпечення підтримки ветеранів, окреслені в таблицях 3.3 та 3.4.

Окрім додаткової соціальної допомоги, зазначеної у наведених нижче документах особи також мають можливість користуватися субсидіями та пільгами на комунальні послуги, державною соціальною допомогою, допомогою для сімей з дітьми та іншими соціальними послугами.

Таблиця 3.3

### Законодавче забезпечення соціальної реінтеграції ветеранів війни та членів їх сімей

Назва	Дата, №	Коротка характеристика
Закон України «Про соціальні послуги»	17.01.2019 № 2671-VIII	Визначено основні організаційні та правові засади, класифікацію, типи, організацію фінансування та порядок надання соціальних послуг, особам, які опинилися в складних життєвих обставинах (СЖО)
Закон України «Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту»	22.10.1993 р №3551-XII	Визначає правовий статус ветеранів війни, забезпечує створення відповідних умов для їх соціального захисту та гарантує життєзабезпечення, сприяє формуванню в суспільстві поваги та визнання вкладу ветеранів.
Закон України «Про правовий та соціальний захист військовослужбовців та членів їх сімей»	21.12.1991 №2011-XII	Встановлює ключові принципи державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців та їх родин, формує цілісну систему їх соціального та правового захисту, забезпечує військовослужбовцям та членам їх сімей сприятливі умови в економічному, соціальному та політичному планах для виконання їх конституційного обов'язку щодо оборони Вітчизни та регламентує відповідні відносини в даній сфері
Закон України «Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ, ветеранів Національної поліції і деяких інших осіб та їх соціальний захист»	24.03.1998 № 203/98-ВР	Регулює статус ветеранів військової служби, інших силових структур, встановлює основні принципи державної політики щодо соціального захисту громадян, які були звільнені з військової або служби в силових органах, а також членів їх сімей, гарантує цим особам право на гідне життя, активну участь у суспільному житті, а також повагу та визнання їх внеску в суспільство

Постанова КМУ «Деякі питання забезпечення житлом деяких категорій осіб, які брали участь у бойових діях на території інших держав, а також членів їх сімей»	28.03.2018 №214	Визначає порядок та умови призначення субсидій з державного бюджету місцевим бюджетом з метою виплат грошової компенсації особам, які мають право на житло відповідно до умов, визначених законодавством, та брали участь у бойових діях на території інших держав, а також їх сім'ям
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення комплексного огляду системи соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих ветеранів війни, членів сімей загиблих Захисників та Захисниць України»	10.06.2022 №66	Визначає процедуру, завдання, принципи, етапи комплексного огляду системи соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку надання та позбавлення статусу учасника бойових дій для осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України»	20.08.2014 №413	Визначає порядок надання та позбавлення статусу учасника бойових дій, перелік та форми необхідних довідок
Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження типового договору про надання соціальних послуг»	23.12.2020 №847	Визначає типову структуру договору про надання соціальних послуг між отримувачем (ветераном війни) та надавачем
Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Положення про психологічну реабілітацію військовослужбовців Збройних Сил України»	09.12.2015 №703	Визначає організацію процесу психологічної реабілітації військовослужбовців Збройних Сил України та інших осіб.

Однак, наявна нормативно-правова база потребує вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, таких як збільшення кількості ветеранів через військові дії та необхідність інтеграції міжнародного досвіду. Важливим є впровадження нових законодавчих ініціатив, що регулюватимуть довготривалі процеси реабілітації, професійної адаптації та соціальної інтеграції ветеранів.

В Україні функції координації процесів реінтеграції покладені на Міністерство у справах ветеранів, яке займається розробкою та реалізацією відповідних програм. До процесу також залучені громадські організації, волонтерські ініціативи та міжнародні партнери, які сприяють обміну досвідом та впровадженню найкращих практик.

Таблиця 3.4

**Інституції, які несуть ключову відповідальність  
за реінтеграцію ветеранів**

Інституції	Відповідальність / Функція
Міністерство соціальної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Міністерство соціальної політики – це центральний орган виконавчої влади, який має спеціальні повноваження щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, забезпечення гуманітарної допомоги.</li> <li>■ Забезпечення розробки та реалізації державної політики у сфері: (а) субсидій на житло, комунальні виплати та паливо; (б) пенсійного забезпечення, (в) соціальної та професійної адаптації, (г) забезпечення санаторно-курортного лікування та компенсації вартості такого лікування, (д) виплати одноразової грошової допомоги, (е) організації безплатного проїзду.</li> <li>■ Забезпечення соціальними послугами та проведення соціальної роботи, зокрема позачергового обслуговування установами, які надають соціальні послуги – зокрема реабілітаційні послуги та створення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, а також іншими проблемами, пов'язаними з мобільністю.</li> <li>■ Забезпечення в межах повноважень, наданих законом, контролю за виробництвом технічних та інших засобів реабілітації, а також керівництва й координації діяльності Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю.</li> </ul>
Міністерство охорони здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Міністерство охорони здоров'я забезпечує розробку та реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, а також захисту населення від інфекційних захворювань, зокрема ВІЛ / СНІД, та профілактики неінфекційних захворювань.</li> <li>■ Для ветеранів сюди входить (а) щорічний медогляд і диспансеризація з залученням відповідних спеціалістів; (б) отримання ліків, медичних виробів, імунобіологічних препаратів та медичних товарів, (в) забезпечення пріоритетного обслуговування у медично-профілактичних закладах, фармацевтичних закладах, а також пріоритетна госпіталізація, (г) безкоштовні зубні протези (за винятком протезів, які виготовлені з дорогоцінних металів).</li> </ul>
Міністерство оборони	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Міністерство оборони забезпечує розробку та реалізацію державної політики з питань національної безпеки у військовій сфері, у сфері оборони та військового будівництва в мирний час та в особливі періоди. Міністерству оборони підпорядковуються Збройні сили та Державна спеціальна служба транспорту.</li> <li>■ Воно реалізовує заходи, спрямовані на забезпечення соціальних, економічних і правових гарантій для військовослужбовців, членів їхніх сімей та працівників Збройних сил, осіб, звільнених у резерв, або осіб, які вийшли у відставку, а також членів сімей військовослужбовців, які загинули, зникли безвісти, отримали інвалідність під час військової служби або яких було взято в полон під час бойових дій (війни) чи під час участі в міжнародних операціях.</li> <li>■ Забезпечує юридичний та соціальний захист військового особового складу, резервістів Збройних сил, призовників, членів їхніх сімей і працівників Збройних сил відповідно до законодавства, забезпечує рівні права та можливості для жінок і чоловіків, здійснює профілактичну діяльність і заходи, спрямовані на подолання проблеми ГЗН</li> </ul>



## Продовження Таблиці 3.4

Інституції	Відповідальність / Функція
	<p>■ Санаторно-курортне лікування військовослужбовців і ветеранів військової служби, членів їхніх сімей, ветеранів війни, працівників Збройних сил та інших категорій громадян, які мають право користуватися медичними закладами Міністерства оборони. &gt; Таблиця 8: Інші міністерства чи організації, які несуть ключову відповідальність за підтримку ветеранів</p>
Міністерство освіти і науки	<p>■ Забезпечує учасникам бойових дій та їхнім дітям, зокрема дітям, які навчаються на денній формі у закладах професійної (професійно-технічної), професійної передвищої та вищої освіти, до моменту закінчення навчального закладу такою дитиною, але лише доки вони не досягнуть віку 23 років, державну цільову допомогу для отримання професійної (професійно-технічної), професійної передвищої та вищої освіти у закладах державної та комунальної форми власності (Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»)</p> <p>■ Сюди належить повна або часткова оплата навчання коштом держави та місцевого бюджету; пільгові довгострокові кредити на навчання; соціальні стипендії; безплатне забезпечення підручниками; безплатний доступ до інтернету, систем баз даних у державних та комунальних освітніх закладах; безплатне проживання в гуртожитку</p>
Державний пенсійний фонд	<p>■ Пенсійний фонд України – це центральний орган, який працює за посередництвом Міністерства соціальної політики, який реалізовує державну політику щодо пенсійного забезпечення й веде реєстри осіб, які підлягають обов’язковому державному соціальному страхуванню.</p> <p>■ Сюди належить забезпечення раннього виходу на пенсію; пенсійне забезпечення (за роки служби, у зв’язку з інвалідністю, у разі втрати годувальника), надбавка й державна соціальна допомога для догляду за особами з інвалідністю.</p>
Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю	<p>■ Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю – це неприбуткова бюджетна установа, діяльність якої визначає, координує і контролює Міністерство соціальної політики України.</p> <p>■ Основні завдання Фонду такі: (а) забезпечення засобами для реабілітації та мобільності, зокрема протезно-ортопедичними засобами, а також (б) забезпечення в межах своїх повноважень реалізації заходів, спрямованих на працевлаштування і зайнятість осіб з інвалідністю, зокрема сприяння створенню робочих місць.</p>
Державна служба зайнятості	<p>■ Забезпечення допомоги громадянам у виборі відповідної роботи та залучення до організації громадських та інших тимчасових робіт, зокрема (а) допомога громадянам в організації підприємницької діяльності шляхом надання індивідуальних та групових консультацій (б) організація навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації безробітних з урахуванням нинішнього попиту на ринку праці й на майбутнє, підтвердження результатів неформального професійного навчання; (в) професійно орієнтаційна робота з населенням; (г) додаткова допомога із працевлаштування окремих категорій громадян, які не є конкурентоспроможними на ринку праці.</p>

Проте, інституційна система в Україні стикається з рядом проблем, серед яких недостатнє фінансування, низький рівень міжвідомчої координації та обмежений доступ до послуг у сільській місцевості. Для вирішення цих питань необхідно забезпечити розвиток інфраструктури підтримки ветеранів, посилити співпрацю між державними органами та недержавними структурами, а також запровадити механізми моніторингу та оцінки ефективності програм реінтеграції.

З огляду на міжнародний досвід, Україна має потенціал для впровадження комплексного підходу до реінтеграції ветеранів. Це включає розробку єдиної стратегії, яка об'єднає нормативно-правове регулювання, інституційну підтримку та співпрацю з громадським сектором.

Важливим напрямом є створення електронних платформ для доступу до послуг, впровадження освітніх програм для ветеранів та їхніх сімей, а також розвиток мережі центрів підтримки, які забезпечать індивідуальний підхід до кожного ветерана. Крім того, необхідно враховувати гендерний аспект реінтеграції та специфічні потреби різних категорій ветеранів, включаючи осіб з інвалідністю.

### **3.4. Забезпечення гендерної рівності в сфері публічного управління**

Питання гендерної рівності в публічному управлінні України зазнавало значних змін упродовж багатьох років під впливом суспільно-політичних змін і законодавчих реформ. Історично підхід України до питання гендерної рівності був обмеженим та неопублічним, особливо в радянський період історії, коли гендерні ролі в основному визначалися традиційними очікуваннями та державною пропагандою. Однак у період після здобуття незалежності відбулися поступові зміни, зокрема, коли країна почала інтегруватися в європейський світоглядний простір, поступове орієнтування на європейські цінності призводять до послуговування відповідними нормами та стандартами.

Гендерна рівність у публічному управлінні є ключовим показником демократизації суспільства, що характеризує рівень доступу жінок і чоловіків до процесів ухвалення рішень. В Україні за останні десятиліття спостерігається позитивна динаміка у розширенні участі жінок у публічному управлінні, проте низка проблем залишається нерозв'язаною.

Відповідно до даних Міністерства соціальної політики України, кількість жінок на керівних посадах в органах державної влади поступово зростає. На середньому рівні управління (особливо в соціальній, освітній та медичній сферах) жінки складають більшість (понад 70 %). Водночас на вищих рівнях влади (як-от: парламент, уряд та адміністрації) частка жінок значно нижча. Показово, що й у науковій літературі проблеми формування гендерної політики науковцями розглянуто досить фрагментарно.

Так, Н. Галіцина стверджує, що нормативно-правовий складник механізму забезпечення принципу гендерної рівності знаходить своє об'єктивне відображення у системі чинного законодавства України (закони України,

підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні нормативно-правові акти та договори, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України) та є дворівневим (загальнодержавне та відомче регулювання) [1]. Л. Гонюкова та Н. Педченко розглядають ретроспективи впровадження сучасних механізмів забезпечення гендерної політики в Україні. Представлено стратегії досягнення гендерної рівності й утвердження принципів гендерної чутливості в національному механізмі забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [2]. І. Грицай аналізує поняття, сутність та взаємозв'язок із суміжними категоріями принципу гендерної рівності, механізми забезпечення принципу гендерної рівності, надає загальну характеристику нормативно-правової та інституційної складників механізму забезпечення принципу гендерної рівності в Україні [3]. Н. Щербак вивчає актуальні питання інституційного забезпечення державної гендерної політики та доводить, що особливого значення вони набувають в умовах упровадження реформи державного управління. Важливим завданням є забезпечення інтеграції гендерного підходу до усіх напрямів державної політики. Усебічно проаналізовано діяльність різних державних інституцій та органів місцевого самоврядування, на які покладено обов'язки щодо реалізації політики з питань упровадження стандартів гендерної рівності (на усіх рівнях публічної влади) [4]. Т. Брус, В. Ковальов розглядають гендерні аспекти формування соціальної політики в Україні та обґрунтовують, що обраний Україною євроінтеграційний вектор розвитку потребує дотримання принципів сталого розвитку та досягнення рівності жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства; уявлення про гендер у суспільстві не є сталою категорією, а залежить від культурно-соціальних традицій та може змінюватись зі зміною середовища [5]. І. Сваюла досліджує питання формування державної гендерної політики України під впливом міжнародних стандартів та рекомендацій світових організацій щодо впровадження гендерної рівності, ліквідації будь-яких форм дискримінації за ознакою статі, до яких приєдналась Україна, взявши зобов'язання щодо їхньої подальшої імплементації [6]. В. Перевізник проаналізував основні типи і напрями державної гендерної політики, які було важливо розкрити для визначення основних процесів політичної модернізації суспільства, адже вони приводять до створення нових форм демократії, які наділяють статусом політичного суб'єкта дискримінованих груп, у тому числі жінок. Також автор визначив концепцію паритетної демократії, яка передбачає рівну участь чоловіків і жінок у політичних процесах, тому що вони володіють рівною гідністю і рівною цінністю, кожен і кожна з них можуть бути по-своєму корисні суспільству рівною мірою [7].

У грудні 2024 року у звіті Міжпарламентського союзу (МПС – займається просуванням миру через парламентську дипломатію і діалог) було зазначено, що участь жінок у політиці ніколи не була такою різноманітною, як сьогодні, жінки вперше представлені в парламентах усіх країн світу.

За даними 47 країн, де торік обирали парламент, жінки отримали в

середньому 25,8 % місць, це на 2,3 % більше, ніж під час попередніх виборів. Загалом на початку 2023 року частка жінок у всіх парламентах світу становить 26,5 %. За кількістю жінок у рейтингу МПС лідирують парламенти Руанди, Нової Зеландії, Куби, Мексики, Нікарагуа, ОАЕ. У цих країнах помітний гендерний паритет у законодавчій владі. Перше місце належить Руанді, де жінки займають дещо більше як 60 % місць у нижній палаті та 34,6 % – у верхній [8]. Водночас генеральний секретар МПС Мартін Чунгонг назвав надто повільним зростання участі жінок у політичному житті. На його думку, за нинішніх темпів для досягнення гендерного паритету в парламентах знадобиться 80 років. «Нині однією з головних перешкод для цього є атмосфера сексизму, домагань, насильства проти жінок... – пояснив він. – Це явище поширене в усьому світі й не є характерним лише для якогось конкретного регіону». Водночас Мартін Чунгонг згадав колишніх прем'єр-міністрів Нової Зеландії Джасінду Ардерн та Шотландії – Ніколу Стерджен. «Як вважається, – зауважив він, – ці політики пішли у відставку через образливого ставлення до них» [9].

Що стосується України, то ситуація така. Жінки – дуже активна та важлива частина українського суспільства. Внесок жінок у соціальне життя, громадські ініціативи (особливо на місцевому рівні) важко переоцінити. Волонтерський рух, особливо пов'язаний з організацією об'єднань однодумців та професіоналів у царині надання медичних послуг, взагалі викликає захоплення. Слід відзначити участь українських жінок у протестах на Євромайдані. Серед протестантів у грудні 2013 року налічувалося 44 % жінок. Однак наприкінці протестного руху частка чоловіків збільшилася до 88 %. Протестний рух на Майдані надихнув українських жінок на пошук лідерських і керівних ролей у місцевій владі та національному уряді, а також керівних ролей в інших соціально-економічних організаціях.

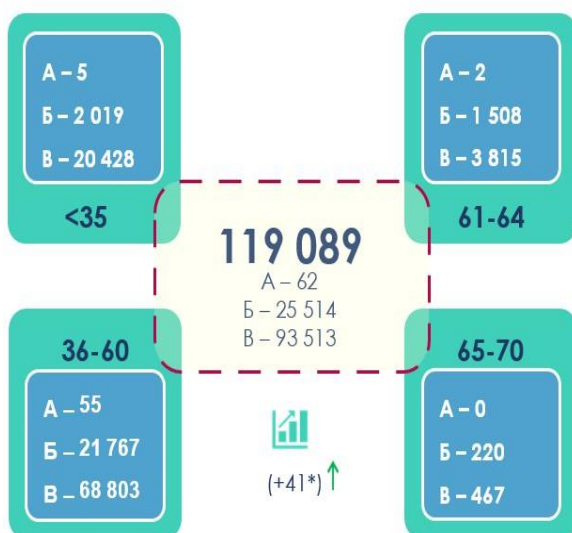
Коли ми говоримо про питання гендерної рівності в системі органів публічного управління, насамперед слід звертати увагу на якісне відображення розподілу посад, а не на їхню загальну кількість. Саме представленості обох статей на посадах в органах публічного управління у цілому та в найбільш важливих для суспільства сферах зокрема. Досить цікавим для нашого дослідження є також відповідності такого співвідношення вимогам справедливого залучення представників обох статей до різних посад, а не концентрація значної їх кількості на найнижчому рівні. Тобто питання гендерної рівності включає в себе справедливість у розподілі прав і обов'язків між жінками та чоловіками. А поняття справедливості пов'язане з історично змінними уявленнями про невід'ємні права людини [10, с. 14]. Справедливим буде такий розподіл, що не засновується на гендері сам собою. Концептуальною основою гендерної рівності є заперечення єдності стандарту [8, с. 690]. При цьому позитивне врахування гендеру є окремим питанням. Гендерна рівність у системі органів державної влади містить рівні можливості під час прийняття на державну службу та обранні на виборні посади, рівні

можливості під час просування кар'єрними сходами, в оплаті за однаково виконану роботу [10, с. 18]. Принцип гендерної рівності в системі органів публічного управління виражається у двох основних аспектах – вертикальній та горизонтальній сегрегації з недопредставленням однієї статті, зазвичай жіночої. Аналіз даних про розбивку за гендерною ознакою серед представників публічного управління за окремими сферами державної діяльності та посадами показує, що в органах державної влади України проблема недопредставлення за гендерною ознакою залишається актуальною. Так, наприклад, станом на поточну дату серед 21 членів Кабінету Міністрів України 5 жінок, а в розрізі Прем'єр-міністр, Віце-прем'єр-міністр та Міністр Кабінету Міністрів України із 7 представників жінок лише 2. З-поміж 24 голів обласних державних адміністрацій – 1 жінка, голова Івано-Франківської ОДА. Не краща ситуація в парламенті, але найкраща за всі роки незалежності України, із 401 депутата жінок 85, що складає рекордні 21 відсоток.



На основі даних, оприлюднених НАДС станом на 30.09.2024 року [11], можемо з деякими припущеннями та застереженнями стверджувати, що наразі кількість посад державної служби за штатним розкладом складає 196 696 осіб, фактична чисельність працівників – 157 719 державних службовців, із них 11 239 державних службовців з інвалідністю. Тобто вакантними залишаються 33 318 посад. Відношення до гендерних ролей чітко можливо прослідкувати на тому, що з 9047 державних службовців, котрі перебувають у відпустці по догляду за дитиною, лише 123 чоловіки, решта – жінки.

### Фактична кількість працюючих державних службовців жінок



### Фактична кількість працюючих державних службовців чоловіків



Поділ державних службовців за категоріями також доволі красномовний.



Середня зарплата чоловіків в Україні завжди була вище, ніж у жінок. Наприклад, 2007 року жінки отримували в середньому 1 тис. 150 грн на місяць, а чоловіки – 1 тис. 578 грн. Розрив становив 27,1 %.

До 2010 року розрив між середньомісячним заробітком чоловіків і жінок

скоротився до 22,2 %. Чоловіки в Україні заробляли приблизно 2 тис. 538 грн на місяць, жінки – 1 тис. 974 грн.

У 2014 році жінки заробляли орієнтовно 3 тис. 37 грн на місяць, це на 23,7 % менше, ніж чоловіки (3 тис. 979 грн). Розрив збільшився до 2016 року: чоловіки заробляли дещо більше 6 тис. грн, а жінки – 4 тис. 480 грн.

2018 року різниця між середньомісячним заробітком жінок і чоловіків становила – 22,3 %: чоловіки – 10 тис. 83 грн, жінки – 7 тис. 830 грн.

Середня зарплата чоловіків 2019 року була 11 тис. 961 грн на місяць, у жінок – 9 тис. 237 грн. У минулому році гендерний розрив в оплаті праці дещо скоротився: чоловіки на місяць отримували в середньому 13 тис. 35 грн, жінки – 10 тис. 373 грн.

Станом на перший квартал 2021-го в Україні жінки отримують у середньому майже на 18 % меншу зарплату порівняно з чоловіками [12].

Аналіз звіту «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України», проведеного у 2023 році, дає можливість зробити певні припущення та висновки [12].

Під час співбесід із кандидатами на державну службу значна частка опитаних вказала на питання, пов'язані із сімейним статусом (14,9 %), що заборонено законодавством. Ще 11,2 % зазначили, що їх запитували про дітей, а 4,4 % згадали питання щодо планів про народження дітей, що є порушенням ст. 17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Такі питання ставили як жінкам, так і чоловікам, однак жінки частіше зазначали, що їх запитували про наявність дітей (12,3 % жінок проти 8,5 % чоловіків) і плани про народження (5,8 % жінок проти 0,9 % чоловіків). Додатково 1,8 % жінок вказали, що їх запитували про вагітність. Це можна розцінювати як дискримінаційні дії, що неприпустимі.

Тільки 2,2 % опитаних вважають, що роботодавець поведився несправедливо під час прийому на роботу (2,9 % чоловіків і 1,9 % жінок). Це засвідчує про недостатнє розуміння державними службовцями законодавчих вимог у сфері гендерної рівності та недискримінації. Зрозуміло, що насправді більша кількість претендентів стикнулася із таким видом дискримінації, нагадаємо опитування проводилось серед тих, кого взяли на службу.»

«Блок питань щодо поєднання професійних і сімейних обов'язків показав, що 82,5 % респондентів вважають можливість поєднання рівною. Чоловіки частіше (на 14,7 %) повністю погоджуються з цим твердженням (52,9 % чоловіків проти 38,2 % жінок). Водночас 8,6 % опитаних вважають, що чоловіки і жінки не мають рівних можливостей (9,8 % жінок проти 5,8 % чоловіків).

Серед опитаних 87,2 % погодилися, що в центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) чоловіки і жінки мають рівні шанси для кар'єрного зростання. Водночас 6,1 % не погодилися із цим твердженням: частка жінок серед них становила 7,9 %, а чоловіків – 3,5 %. Серед тих, хто отримав підвищення за останні три роки, чоловіки переважають на 5,5 %.



Основними причинами відсутності можливостей для кар'єрного зростання респонденти назвали брак досвіду (12,9 %), знань і навичок (10,8 %), а також відмінність у поглядах із керівництвом (10,3 %). У 9,7 % випадків причиною названо вік. Жінки частіше пов'язували це з піклуванням про дітей або родичів, тоді як чоловіки – зі своїм віком. Прямою дискримінацією можуть бути випадки, пов'язані з вагітністю або планами мати дітей (62 жінки вказали на такі ситуації). Більше чоловіків визначили, що відсутність підвищення пов'язано з їхнім віком, а жінок – із піклуванням про дітей або родичів.»

Якщо ні, за яких причин?	Чоловіки (%)	Жінки (%)	Загалом (%)
Через мою стать	0,99	0,42	0,8
Через мій вік	9,19	11,10	9,7
Через те, що я вагітна	0,25	0,17	0,2
Через сімейний стан	0,09	1,13	0,4
Через мої плани мати дітей	0,42	0,25	0,4
Через те, що маю піклуватися про дітей (або родичів)	5,41	2,06	4,5
Через те, що в мене недостатньо досвіду	17,69	0,37	12,9
Через те, що я не маю достатньо знань та навичок	11,30	9,38	10,8
Через те, що маю іншу точку зору, ніж керівництво	8,17	15,63	10,3

Отже, дискримінація може бути прямою та непрямую, тоді однією з цілей опитування було дослідити можливі прояви та випадки на робочому місці, з



якими могли стикнутись опитані, зокрема із:

коментарями щодо зовнішності;

жартами сексуального характеру;

коментарями щодо приватного життя або сімейного статусу;

коментарями щодо сексуального життя;

використанням непристойних жестів або висловів під час розмови;

дотиками до інтимних місць;

дотиками до інших частин тіла (рук, плечей, спини) у ситуації, коли це не є необхідним або без згоди;

пропозиціями мати сексуальні стосунки;

електронними листами сексуального характеру.

Більшість респондентів зазначила, що не стикалися з такими проявами. Проте серед 12 % тих, хто підтвердив наявність таких ситуацій, лише 0,7 % зверталися за допомогою.

Серед 4,6 % опитаних, які зіштовхнулися з необґрунтованими вимогами через стать, чоловіки частіше згадували такі ситуації (6,1 % чоловіків проти 4,1 % жінок). Щодо приниження через стать — 4,8 % жінок і 3,2 % чоловіків вказали на такі випадки. Неврахування пропозицій через стать зазначили 4 % респондентів.

Щодо навчання з питань гендерної рівності: 33,7 % респондентів проходили відповідні курси за останні три роки, а 50,9 % – ні. Лише 21,8 % висловили бажання пройти навчання, причому жінки частіше за чоловіків демонстрували таке бажання (24,8 % проти 14,4 %). Третина респондентів (31,5 %) не визначилася з відповіддю на це питання.

Цікаво, що 30 % опитаних не зацікавлені в отриманні додаткової інформації про реалізацію гендерної політики, причому серед них чоловіків було значно більше (40,6 % чоловіків проти 25,7 % жінок). Тільки 36 % бажали отримати більше інформації, знову ж жінки демонстрували вищу зацікавленість (40 % жінок проти 26,1 % чоловіків).

Повномасштабна війна з російською федерацією, беззаперечно, є чинником, що визначає практично всі процеси та динаміку всіх видів відносин в Україні. Безпосередньо війна впливає на суспільне життя та питання, пов'язані з гендерною рівністю, розширенням можливостей і прав жінок, дівчат, хлопчиків, чоловіків.

Розпочнемо з Global Gender Gap Index 2024 [13], що публікується за даними Всесвітнього економічного форуму щороку та оцінює наявний стан і розвиток гендерного паритету за чотирма ключовими параметрами:

економічна участь і можливості;

рівень освіти;

здоров'я та виживання;

розширення політичних прав.

Згідно з представленим звітом про глобальні гендерні розриви за 2024 рік, «Розширення політичних прав і можливостей» є найбільшим із чотирьох

гендерних розривів із ліквідацією тільки 22,5 %.

Однак, порівняно з минулим роком, було досягнуто дуже мало прогресу за чотирма параметрами щодо досягнення гендерного паритету. Цього року в усіх 146 країнах індексу глобальний гендерний розрив становить 68,5 %. Враховуючи 101 країну, які постійно охоплюються з 2006 року, гендерний розрив скоротився на 0,1 відсоткового пункту з 2023 року. За нинішніх темпів прогресу знадобиться 134 роки, щоб досягти повного паритету 2158 року – тобто приблизно через п'ять поколінь.

Із чотирьох гендерних розривів (і 146 країн), охоплених індексом, гендерний розрив у здоров'ї та виживанні є найбільш ліквідованим – 96 %, за яким йдуть розрив в освіті (94,9 %), розрив у економічній участі та можливостях (60,5 %) ). Відстає розрив у розширенні політичних можливостей (22,5 %).

Україна, незважаючи протистояння російській федерації, демонструє стійке зростання та піднялась на 63-тє місце, обігнавши Вірменію, Тайланд, Мадагаскар, перед нами – Білорусь, Гондурас, Болгарія.

«Повномасштабна війна має складний та комплексний вплив на гендерну рівність. З одного боку, вона посилила наявні дискримінаційні моменти та проявила системні нерівності й бар'єри, а також створила нові виклики для системи провадження гендерної рівності та боротьби за права жінок.

Водночас українське суспільство та держава активно протистоять сучасним викликам; жіночі організації, урядові ініціативи та групи активісток поступово зміцнюють свої позиції. У суспільстві зростає розуміння необхідності залучення всіх верств населення незалежно від статі, віку чи інших ознак для розробки ефективних рішень і механізмів реагування на військову агресію росії та її наслідки. Одним із ключових питань, що виникли через війну, є відсутність актуальних статистичних даних, особливо щодо демографічної ситуації. Точні показники чисельності населення, його вікової та статевої структури залишаються невизначеними, а оцінки варіюються від 28 до 34 мільйонів осіб залежно від врахування міграційних потоків. Така статистична невизначеність значно ускладнює розробку політик і програм, спрямованих на досягнення гендерної рівності (як для державних, так і для міжнародних організацій).

Гендерна нерівність у сфері освіти давно визнана не лише значною проблемою, але й основною причиною бар'єрів у досягненні гендерної рівності. Освіту слід розуміти як не лише базовий рівень грамотності, але й усвідомлення важливості рівності, безбар'єрності та недискримінаційного законодавства. Значна частина населення, згідно з дослідженнями, не знає або не бажає розуміти ці поняття. Навчання упродовж життя, підвищення кваліфікації та розвиток навичок (як професійних, так і загальних) є необхідністю для суспільного прогресу. Брак освіти знижує рівень вимог до компетенції, це, своєю чергою, ускладнює доступ до працевлаштування, підприємницької діяльності та процесів прийняття рішень. Війна ще більше

загострила ці виклики, ускладнивши доступ до освіти для вразливих груп населення, а для деяких зробила її менш продуктивною або навіть недосяжною.

Освітні можливості залишаються обмеженими для багатьох категорій населення, зокрема жінок і чоловіків із сільської місцевості, ромських дітей, осіб з інвалідністю та людей передпенсійного віку, які потребують перекваліфікації. Проблеми з доступом до дистанційної освіти, які з'явилися під час пандемії COVID-19, загострилися через повномасштабну війну. Це особливо впливає на сім'ї з низькими доходами, багатодітні родини, дітей із сільської місцевості та інших вразливих груп. Забезпечення доступності якісної освіти для цих груп залишається важливим завданням на шляху до рівності [14].

Згідно з результатами опитування, проведеного Фондом народонаселення ООН у 2021 році «Чим керуються українці при виборі професії», 56 % українців вважають, що є професії, які підходять тільки чоловікам, а є такі, що тільки жінкам. Чоловіки погоджуються з цим твердженням частіше (59 %), ніж жінки (53 %). Тієї ж думки дотримується половина опитаної молоді у віці від 14 до 24 років [15]. Хоча частка підручників, що враховують антидискримінаційні принципи, збільшилася на 42 % у 2019 році, якість матеріалів із питань запобігання дискримінації досі залишає бажати кращого. Гендерна упередженість продовжує існувати під час викладання окремих дисциплін, як-от: трудове навчання та основи захисту. Як повідомляє Міністерство освіти, ключовими проблемами залишаються недостатній рівень гендерної чутливості серед педагогів, відсутність системного підходу до гендерної освіти та обмежений доступ до спеціалізованих тренінгів і освітніх програм для педагогів і розробників освітньої політики. Крім того, навчальні плани та підручники майже не включають важливі теми: гендерна рівність, домагання, запобігання насильству на ґрунті гендеру, сексуальна орієнтація та гендерна ідентичність. Щодо ринку праці, то він також потерпає від неспровокованої агресії російської федерації, рівень участі жінок у робочій силі в Україні знизився з 67 % у 1991 році до 60,8 % у 2021 році. До факторів, що обмежують можливості зайнятості жінок і збільшують їхню зайнятість на неоплачуваній роботі в догляді за родиною та необхідності брати участь у повсякденному вихованні та догляді за дітьми у випадках обмежень на доступність дошкільних закладів для дітей, або браку в них можливостей створювати надійні сховища. Матері вимушені або працювати дистанційно, в кого є така можливість, або брати відпустки для догляду за дітьми. Обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, після трьох років війни здаються мізерними й такими що не заслуговують уваги, але тоді вони лягли помітним тягарем та спричинили подальший тиск на жінок, вимушених поєднувати свої професійні обов'язки з домашніми обов'язками та доглядом за родичами, які стали позбавлені соціального догляду у зв'язку з карантинними обмеженнями. Для прикладу, у 2020 році рівень зайнятості жінок віком від 25 до 44 років з дітьми віком від 3 до 5 років становив 52 %. Водночас рівень зайнятості жінок, які не мають дітей

віком від 3 до 5 років, був на 20 % вищим (71 %). Гендерна сегрегація та дискримінаційне ставлення до жінок на роботі є поширеним явищем (зокрема це вікова дискримінація жінок старше 45 років, жінок з маленькими дітьми та вагітних жінок). Зайняті жінки мають менший доступ до фінансів порівняно з чоловіками: гендерний розрив в оплаті праці між чоловіками та жінками в Україні становить 23 % [16]. Ця диспропорція також відображається в тому, що жінки отримують нижчі пенсії, ніж чоловіки. Оскільки жінки живуть у середньому на 10 років довше, ніж чоловіки, ця ситуація зрештою призводить до фемінізації бідності [17]. Проведена ООН Жінки Оперативна гендерна оцінка ситуації з пандемією COVID-19 в Україні показала, що жінки становлять дві третини осіб, які опинилися в складних життєвих обставинах та потребують соціальної підтримки [18].

У 2020 році рівень зайнятості жінок був нижчим, ніж чоловіків: 51 % у порівнянні з 62 %. З 2014 року соціально-економічні наслідки кризи позначилися на доступі жінок і чоловіків до оплачуваної роботи і призвели до підвищення рівня безробіття на 30 %. Щодо внутрішньо переміщених осіб, цей розрив ще більший: відповідно до Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 (опублікованого у 2020 році), тільки 43 % жінок серед внутрішньо переміщених осіб знайшли роботу порівняно з 58 % чоловіків [19]. Водночас розширюється неформальний сектор економіки, важливою складовою частиною якого стали українські жінки [20]. Негативні наслідки пандемії COVID-19 для всієї економіки, включно з підприємцями та домогосподарствами, ще більше погіршили економічну ситуацію та посилили фінансову нестабільність населення України. Жінки похилого віку та самотні матері складають більшість матеріально незахищеного населення України.

«У системі державної служби ситуація досить схожа, що ми бачили на прикладі моніторингу кількості державних службовців різних категорій. Хоча жінки загалом становлять більшість серед працівників державної служби, їхнє представництво суттєво знижується на найвищих керівних позиціях. Станом на 2024 рік тільки 33,3 % посад категорії «А» (вищий рівень державної служби) обіймали жінки. Водночас на посадах найнижчої категорії «В» (нижчі керівні позиції та інші посади у структурах виконавчої влади) жінки становили 78,3 %, а на посадах категорії «Б» (керівники та заступники керівників органів державної влади) їхня частка досягла 68,6 %.

Одним із ключових індикаторів гендерної рівності у судовій системі є розподіл суддів за статтю. У 2020 році жінки становили 53,6 % від загальної кількості суддів, що на 1,8 % більше, ніж у 2017 році. Жінки переважали серед суддів місцевих (54,6 %) та апеляційних судів (52,8 %), тоді як у вищих спеціалізованих судах і Верховному Суді переважали чоловіки (58,1 % та 58,9 % відповідно). У керівництві судових установ переважання чоловіків було незначним, але помітним. У період із 2015 до 2020 року частка жінок серед суддів Конституційного Суду зросла з 7,1 % до 13,3 %. Станом на кінець 2020 року жінки становили 41 % суддів Верховного Суду (79 жінок проти 113

чоловіків) [21].

Представництво жінок у дипломатичній службі поступово зростає. У 2015–2020 роках частка жінок серед українських послів збільшилася з 4,4 % до 13,9 %. Крім того, на кінець 2020 року жінки очолювали 23,2 % політичних партій та 28,1 % громадських організацій в Україні [21].

«Оскільки у 2021–2023 роках вибори не проводилися, то інформація щодо представництва жінок у виборних органах прийняття рішень у 2021 році наразі залишається переважно актуальною.

Жінки-лідери в Україні продовжують стикатися з перешкодами та досі недостатньо представлені в уряді (особливо на національному рівні), політичних партіях та парламенті. У нинішньому 9-му скликанні Верховної Ради України 79 % народних депутатів – чоловіки і 21 % – жінки.

У 2013 році було запроваджено систему квот для забезпечення представництва щонайменше 30 % кандидатів у депутати однієї статі. Однак це не вплинуло на представництво жінок серед обраних депутатів за списками політичних партій, оскільки не було запроваджено санкцій за недотримання квоти. На місцевому рівні система квот 30/70 діяла з 2015 року для виборчих списків кандидатів у депутати місцевих рад у багатомандатних виборчих округах. Новий Виборчий кодекс, що набув чинності з 1 січня 2020 року, встановлює гендерну квоту 40/60 для виборчих списків політичних партій. Партії не можуть зареєструвати свої виборчі списки у виборчих комісіях, якщо вони не мають щонайменше двох кандидатів однієї статі на кожні п'ять кандидатів у списку. Хоча наступні національні вибори і призначені на 2024 рік, але якщо воєнний стан продовжиться у 2024 році, то вибори буде відкладено на післявоєнний час.»

Національні вибори, проведені у 2020 році, підтвердили, що застосування гендерної квоти сприяє збільшенню представництва жінок на різних рівнях влади. Зокрема, на місцевих виборах діяла квота 40/60, яка забезпечила зростання частки жінок серед обраних депутатів: в обласних радах жінки становили 27,8 %, у районних радах — 34,3 %, а в громадах із населенням понад 10 000 осіб – 32,6 %. У громадах із населенням менше 10 000 осіб частка жінок серед депутатів досягла 41,3 % [22]. Незважаючи на прогрес, жінки залишаються недостатньо представленими на посадах голів територіальних громад. У 2015 році їхня частка становила 18,9 %, у 2016 – 14,5 %, а у 2018 – 14,3 %. За результатами останніх виборів у 2020 році частка жінок на посадах голів місцевих рад зросла до 16,6 %, це засвідчує повільний прогрес у досягненні гендерного балансу.

Загалом, хоча жінки поступово здобувають більше позицій у політичному та управлінському секторі, їх доступ до керівних посад, пов'язаних із контролем і розподілом ресурсів, залишається обмеженим [23]. Після останніх виборів у 2020 році відсоток жінок на посадах голів місцевих рад становить 16,6 %. Тому жінки зазвичай мають гірший доступ до керівних посад, які пов'язані з контролем та розподілом ресурсів.

Аналіз діяльності різних органів державної влади показує, що введення воєнного стану викликало перехід на управління не в інституційному, а більше в ручному режимі. Тому діяльність різних державних органів у сфері гендерної рівності упродовж 2021–2024 років не була послідовною, а залежала від позиції топ-менеджменту та керівника організації. Якщо у них є розуміння що це і для чого потрібно впроваджувати в практику діяльності відповідного органу, то адміністративними методами воно впроваджується. Якщо вони вважають, що проблеми немає, то все відбувається в режимі формальної необхідності відповісти на формальні запити та скласти відповідні звіти.

Зараз пріоритетність гендерної проблематики у відомствах більше пов'язана з позицією та публічними заявами самих керівників (хоча ми розуміємо. Що це в більшості випадків керівниці, бо вони на собі відчувають та ментально зацікавлені, мають більше стимулів для впровадження тощо) відомств, ніж це було до повномасштабного вторгнення. Позитивними прикладами «чемпіонів» з питань гендерної політики у 2022–2024 роках є міністерка та заступниця міністра економіки, які надзвичайно наполегливо розробляли та просували Стратегію зменшення гендерного розриву в оплаті праці, а також забезпечення гендерної рівності серед одержувачів малих грантів для підприємців [24].

До початку повномасштабної війни спектр українських жіночих організацій був різноманітним і налічував приблизно 1000 зареєстрованих організацій, причому деякі з яких працювали з початку 1990-х років. Не всі ці організації були активними, але, за даними Українського жіночого фонду та ООН Жінки, їхні партнерські мережі налічували близько 250 та 150 жіночих організацій відповідно – йдеться про організації, які проводять видиму діяльність і взаємодіють з урядом, іншими жіночими організаціями та міжнародними організаціями. Упродовж 2022–2023 років близько 150–200 жіночих організацій продовжували свою діяльність після повномасштабного вторгнення [25]. Крім того, у 2022 році та на початку 2023 року було створено певну кількість ініціативних груп жінок, але немає інформації про те, скільки з них було офіційно зареєстровано за останні 15 місяців.

«Відповідно до статистичних даних від Держстату, станом на 2022 рік кількість ГО в Україні становила 96 543 організації. Упродовж року було зафіксовано їхнє збільшення до загальної кількості – 99 556 організацій. Актуальні дані станом на 2024 рік засвідчують приріст ГО до позначки 104 483 організації. Тож ми можемо побачити наявну тенденцію до збільшення ГО в країні, навіть попри умови війни» [26].

Жінки та жіночі організації завжди були берегинями українського народу та рушійною силою багатьох трансформаційних процесів в українському громадянському суспільстві. Громадянське суспільство є важливим рушієм змін у сфері гендерної рівності. Його роль полягає у формуванні суспільної свідомості, впровадженні інноваційних підходів і моніторингу державної політики. Організації громадянського суспільства діють як платформа для

захисту прав, популяризації гендерної рівності та розвитку демократичних цінностей.

Показово, що жіночі організації завжди були активними захисниками прав жінок та гендерних перетворень в Україні, активними учасницями процесу оновлення іноді на межі можливостей (здебільшого це стосується кризових явищ). Із початком неспровокованої збройної агресії російської федерації в лютому 2022 року умови для діяльності громадських об'єднань, а також для жінок-активісток і всього громадянського суспільства загалом різко погіршилися, стало неможливо діяти звичайними методами. Про такі напрями діяльності, як-от: адвокація та лобіювання, освітні програми та інформаційні кампанії, моніторинг та оцінка державної політики на деякий час довелося відмовитись. До фактичної, фізичної небезпеки та тривоги за родини та майбутнє додавалися такі системні чинники.

Самовіддача та самопожертва, притаманні українським жінкам, зіграли злий жарт, бо не розраховані на довгу та системну роботу, довелося перебудовуватись та шукати внутрішні резерви стійкості, адже у перші місяці після вторгнення жіночі громадські організації швидко досягли межі вигорання і відчули гострий брак фінансових ресурсів, оскільки працювали цілодобово, надаючи підтримку жінкам, які постраждали від війни. Згодом вони звикли до такого рівня навантаження; проте, гуманітарна підтримка і надалі надається переважно українськими ГО та волонтерами, а фінансово підтримується міжнародними агенціями, ГО та двосторонніми донорами. Різноманітні релігійні організації та формалізовані об'єднання показали неспроможність системно працювати в таких умовах, їхня допомога перейшла до фрагментарного та епізодичного долучення.

Евакуація, міграція, зміна діяльності на посилену та концентровану допомогу безпосередньо різним підрозділам ЗСУ, моральне спустошення та апатія, поранення, загибель супроводжували активісток та лідерів жіночого руху. Така ситуація не дає можливості жіночим організаціям повноцінно займатися розробкою політики й адвокаційною діяльністю, оскільки їм бракує часу та людського потенціалу (інколи питання виживання виходили на перший план, виштовхуючи все інше на периферію потреб з вірою, що ми все надолужимо та виправимо після перемоги). Отже, зберігається ризик відкату щодо порядку денного у сфері прав жінок, оскільки нині стратегічну, гендерно трансформаційну діяльність жіночих ГО, уряду та міжнародних партнерів з розвитку обмежено як фізично, так і деяким ренесансом традиційних гендерних ролей.

«Хоча жіночі організації беруть участь у координації певних гуманітарних дій та процесів щодо СНПК, вони практично не беруть участі у процесах миру та безпеки, навіть на рівні громад, не кажучи вже про дискусії та прийняття рішень на національному рівні. Позиція жінок здебільшого залишається неврахованою під час прийняття рішень урядом у критично важливих секторах.»

Взаємодія між урядом та жіночими організаціями у питаннях жінок, миру та безпеки досі залишається недостатньо ефективною. Подібна ситуація спостерігається і в загальній сфері гуманітарної допомоги та процесів відновлення. Хоча на національному рівні координація поступово покращується, вона досі має значні прогалини на регіональному та місцевому рівнях.

Повномасштабна війна руйнує багато аспектів суспільного життя, загострюючи наявні конфлікти. Жах смерті та насильства, зокрема сексуального, викликає сильні емоційні потрясіння, відчай, а іноді навіть істеричну потребу в активних діях. У такій ситуації невизначеності з'являються нові виклики і перешкоди для діяльності жіночих організацій в Україні. Більшість з них була змушена відмовитися від усталених методів роботи і звичного ритму, значно змінити напрями діяльності, взаємини з цільовими аудиторіями, органами влади та міжнародними донорами, особливо у перші місяці після 24 лютого. Крім того, їхні ресурси та моральний дух були суттєво виснажені.

Проте, попри виклики, жіночі організації зуміли адаптуватися до нових умов, переглянути свої цілі та реорганізувати роботу. Вони стали сильнішими, здобули більше авторитету і впливу. Але це досягнення супроводжується надмірним перевантаженням та виснаженням [27]. Їм потрібні ресурси та партнерства, щоб повноцінно повернутися до своєї стратегічної діяльності – адвокації, захисту та просування прав жінок. Представництву ЄС слід розглянути можливість розширення підтримки жіночих організацій для просування порядку денного гендерної рівності та підтримання гендерних перетворень в українському суспільстві.

Те саме стосується і діяльності міжнародних організацій, які були вимушені реагувати на подолання поточних загроз і криз. Останні дані ОЕСР показують, що, хоча офіційна допомога на розвиток Україні зросла з 1,3 млрд доларів США 2021 року до 18,9 млрд доларів США наступного року, 90 % (або 17,1 млрд доларів США) цього фінансування не мало жодних цілей щодо гендерної рівності. Лише 44 млн доларів США було виділено на зусилля з просування гендерної рівності як основної мети.

Щоб протистояти цим тенденціям, «ООН-Жінки в Україні» у співпраці з Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини та Кабінетом Міністрів України розпочала нову ініціативу:

«Альянс за гендерно-чутливе та інклюзивне відновлення», який було започатковано на Конференції відновлення України 12 червня 2024 року в Берліні.

Альянс об'єднує 15 урядів, основні міжнародні фінансові інституції, агентства ООН, ЄС та численні партнери з громадянського суспільства та приватного сектору. Членів заохочують підтримувати ініціативи, які просувають гендерну рівність, захист жінок та розширення прав і можливостей, а також надавати пріоритет потребам жінок-переміщених осіб, репатріантів,



жінок-інвалідів, ветеранів, сільських жінок і ЛГБТК+ осіб, забезпечуючи їхню участь у процесах прийняття рішень щодо відновлення.

Зобов'язання, які підписали Альянс, погодилися зарахувати:

- збільшення фінансування проєктів, які просувають гендерну рівність і захищають жінок і дівчат, застосовуючи маркер гендерної політики OECD DAC;

- підтримку повної, рівноправної та значимої участі жінок та жіночих правозахисних організацій у процесах прийняття рішень на всіх рівнях;

- надання фінансової та технічної допомоги, спрямованої на задоволення особливих потреб жінок і дівчат, використання інструментів гендерно-чутливого планування та бюджетування, а також фінансування проєктів, визначених у Плані України та Швидкій оцінці збитків і потреб.

У рамках своїх зобов'язань бізнес-спільнота також заохочується прийняти Принципи ООН щодо розширення прав і можливостей жінок і впроваджувати їх в Україні [28].

Як на нашу думку, досить красномовним є те що 20–21 серпня у Києві відбулася знакова подія – Форум до 140-річчя Українського жіночого руху. На форумі, зокрема, обговорювались питання щодо участі жінок у місцевому самоврядуванні; щодо проєктів, які реалізуються сільськими жінками-підприємницями; а також щодо залученості жінок у війну та миробудування [29]. Як бачимо, громадські організації, не полишаючи своєї діяльності з реагування на кризові події, гуманітарного забезпечення, підтримки підрозділів ЗСУ, поступово повертаються до традиційних напрямів діяльності.

Ці напрями, що є основою впливу громадських організацій на суспільство умовно можемо розділити.

#### *Адвокація та лобіювання.*

Громадянське суспільство активно впливає на формування політики через адвокаційні кампанії. Наприклад, кампанія «Захист прав жінок у виборчому процесі», організована рухом «Жінки за права», сприяла внесенню змін до виборчого законодавства, що передбачають гендерні квоти. Іншим прикладом є ініціатива «Голос жінок має значення», яка забезпечила підтримку жіночих партій під час місцевих виборів у кількох регіонах України. Наприклад, у 2017 році завдяки зусиллям громадських організацій в Україні були впроваджені гендерні квоти у виборчому законодавстві. Цей крок сприяв збільшенню представництва жінок у виборних органах. Зараз такі дії більше націлені на необхідність допомоги жертвам насилля, підтримання ментального здоров'я, надавання гуманітарної допомоги тощо.

#### *Освітні програми та інформаційні кампанії*

Громадські організації відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності населення щодо гендерної рівності. Вони проводять тренінги, семінари, конференції, спрямовані на подолання стереотипів і популяризацію рівних прав для жінок і чоловіків.

Програма ПРООН «Жінки в політиці» спрямована на розвиток лідерських

навичок у жінок через тренінги та наставництво.

Кампанія «Розірви коло», підтримувана Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA), поширює інформацію про насильство над жінками та шляхи його запобігання.

Освітня ініціатива «Гендерна чутливість у школі» спрямована на підготовку вчителів до інтеграції гендерної рівності у навчальний процес.

Проект «Жінки-лідерки змін» у партнерстві з USAID надає жінкам практичні інструменти для успішного працевлаштування та розвитку кар'єри.

Ініціатива «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», підтримувана USAID, спрямована на підвищення спроможності жіночих організацій та розширення їхньої участі у суспільному житті.

Такі ініціативи значно впливають на зміну суспільних уявлень про гендерні ролі та сприяють побудові рівноправного суспільства.

#### *Моніторинг та оцінка державної політики*

Громадські організації здійснюють незалежний аналіз виконання державних програм у сфері гендерної рівності. Гендерний паспорт регіонів України є прикладом ефективного інструменту для моніторингу виконання державної політики. Результати таких моніторингів використовуються для розробки рекомендацій та покращення політик.

#### *Підтримка постраждалих від гендерно обумовленого насильства*

Громадянські організації створюють притулки, кризові центри та гарячі лінії для підтримки жінок, які постраждали від насильства. Наприклад, Фонд «Рівність» надає юридичну та психологічну допомогу постраждалим, а також проводить інформаційні кампанії для попередження насильства.

Проект «Сила у різноманітті» забезпечує жінкам, які постраждали від насильства, реабілітацію та підтримку для повернення до соціального життя.

Гаряча лінія «116 123», організована громадськими організаціями за підтримки міжнародних донорів, надає цілодобову допомогу.

#### *Співпраця з міжнародними організаціями*

Громадянське суспільство активно співпрацює з міжнародними партнерами, як-от: ООН, ЄС, ОБСЄ, для реалізації спільних проєктів. Ініціатива «Жінки, мир, безпека», підтримувана ООН, сприяє залученню жінок до процесів миробудівництва та подолання наслідків конфліктів. Допомагають громадським організаціям отримувати гранти, частина цих грантів спрямовується навіть на підтримку існування громадських організацій, а не виконання якихось окремих проєктів.

Приклади успішних проєктів, реалізованих за допомоги громадських організацій

Ініціатива «HeForShe», підтримана ООН, була впроваджена в Україні з метою залучення чоловіків до просування гендерної рівності. Кампанія отримала широкий суспільний резонанс і сприяла підвищенню обізнаності про важливість рівноправності.

Програма «Жінки-лідерки» реалізована за підтримки ПРООН, спрямована

на розвиток лідерських якостей жінок. Жіночі партії, зокрема

«Сила жінок» та «Жіночий альянс», брали участь у реалізації цієї програми, сприяючи залученню нових учасниць через регіональні ініціативи. Взаємодія з ПРООН дала можливість забезпечити жінкам доступ до сучасних інструментів лідерства, а також розробити спільні проекти, спрямовані на підвищення участі жінок у політичному житті. Завдяки тренінгам і наставництву учасниці програми отримують знання та навички для участі в політичному та громадському житті.

Центри гендерної освіти у багатьох університетах України: за підтримки громадських організацій створено центри гендерної освіти, що сприяють інтеграції гендерних питань у навчальний процес. Такі центри є платформою для досліджень, дискусій та популяризації гендерної рівності.

Проект «Рівні можливості для всіх», підтриманий ЄС, реалізується у співпраці з громадськими організаціями та місцевою владою для підвищення обізнаності про рівність прав і можливостей у різних регіонах України.

Виклики у діяльності громадянського суспільств через громадські організації

*Фінансова залежність.* Більшість ОГС в Україні залежить від грантів міжнародних донорів, що обмежує їхню стійкість і незалежність. Недостатнє фінансування внутрішніх ресурсів знижує їхню ефективність.

*Опір суспільства та ренесанс традиційного сприйняття гендерних ролей.* Громадянське суспільство часто стикається з опором із боку частини населення, яка дотримується традиційних уявлень про гендерні ролі. Це ускладнює впровадження нових підходів і викликає суперечки щодо необхідності змін.

*Обмежена участь у політичних процесах.* Попри активну діяльність, громадянське суспільство часто стикається з недостатнім впливом на прийняття рішень на державному рівні. Наприклад, у 2019 році жіноча партія

«Сила жінок» спільно із низкою громадських організацій ініціювала законопроект про підвищення квот для жінок у місцевих органах влади. Попри активну підтримку з боку міжнародних організацій, законопроект не було ухвалено через протидію окремих політичних сил і відсутність достатньої підтримки в парламенті. Це пов'язано як із політичними бар'єрами, так і з браком систематичної співпраці між ОГС та органами влади. Складнощі у регіонах. У віддалених регіонах громадянське суспільство має обмежені можливості для реалізації своїх програм. Відсутність інфраструктури та низький рівень обізнаності серед населення є ключовими перешкодами для впровадження змін.

У сучасному світі цифрові технології стали потужним інструментом для аналізу, моніторингу та оцінки політик у різних сферах. Не став винятком і напрям аналізу гендерної рівності. Інтеграція інформаційних систем, баз даних, аналітичних платформ та інструментів візуалізації даних дає можливість більш точно оцінювати стан гендерної рівності, відстежувати прогрес та

ідентифікувати проблемні зони.

Цифровізація – один із найпотужніших трендів соціального й політичного життя. Відбувається бурхливий розвиток, деякі дослідники говорять про перехід до цифрового суспільства, що остаточно оформився та зміцнився упродовж кількох минулих років. Цифрові технології стали частиною суспільного життя та викликають постійні обговорення як їхніх адептів, так і тих, хто хоче обмежити їх використання. Вони стали об'єктивною реальністю нашого життя та покладаються на код, який можна змінювати, оновлювати, виправляти, трансформувати, зламати, зберігати та аналізувати без зміни фізичної форми носіїв такої інформації, в основі яких і лежить код. Програмована та перепрограмована природа цифрових технологій, а також можливість збирати й аналізувати дані пояснюють активність широкого їх впровадження. Крім того, гнучкість і адаптивність коду тісніше пов'язує людей з машинами, створюючи нові форми агрегатів, які поєднують людські та нелюдські властивості [30]. Усе це, на думку Д. Беррі, засвідчує перехід від попередньої цифрової ери інформаційного суспільства до нового постцифрового світу, «в якому цифрове буде повністю пов'язане із повсякденним життям людини» [31, с. 15].

Цифровізація (з англ. digitalisation) – один із напрямів, водночас це подія або явище, що формує майбутнє людського розвитку, політики, економіки, суспільного життя та культури. На думку українських науковців В. Вишневського та С. Князева, цифровізація пов'язана з оцифруванням, однак, на відміну від останньої, охоплює оцифрування не тільки інформації, а й економічних відносин і процесів за допомогою цифрових технологій, які надають нові можливості для створення вартості та отримання доходів [32, с. 36]. Ми ж розглядаємо цифровізацію як процес створення, аналізу та використання оцифрованої інформації для спрощення та ефективнішої роботи органів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства та особистої діяльності. Зважаючи на це, цифровізацію можна розглядати як універсальний каталізатор, прискорювач розвитку суспільства, що зумовлює подальші безпекові та економічні перетворення та передумову побудови цифрового суспільства.

Цифровізація є одним із основних векторів розвитку соціального й політичного середовища, який значно посилюється за останні роки. Нові цифрові рішення дедалі активніше застосовуються українським громадянським суспільством, що дає можливість налагоджувати взаємодію з органами державної влади та забезпечувати участь громадян у врядуванні через онлайн-платформи. Інтернет-ресурси, соціальні мережі, блоги та месенджери стали не лише додатковим засобом координації та інформування, а й основним форматом громадської активності.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій визначено важливим напрямом розвитку громадянського суспільства ще на початку 2000-х років. В Україні держава підтримує цей процес, закріпивши його в

Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки. Основними завданнями, передбаченими стратегією, є:

- удосконалення правового регулювання процедури подання та розгляду електронних петицій, що набрали необхідну кількість підписів, зокрема передбачення їхнього розгляду на засіданнях органів місцевого самоврядування з наданням слова ініціатору петиції або його уповноваженому представникові;

- навчання та надання консультаційної підтримки інститутам громадянського суспільства щодо впровадження й використання у їхній діяльності цифрових технологій та інструментів електронної демократії;

- посилення спроможності інститутів громадянського суспільства навчати громадян користуватися онлайн-інструментами електронної участі та отримувати послуги онлайн;

- сприяння ініціативам у сфері інформаційних технологій щодо міжсекторальної взаємодії інститутів громадянського суспільства з громадянами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємницької діяльності.

Упродовж останніх років активна цифровізація зумовлювалася кількома факторами, зокрема адаптацією до карантинних обмежень. Особливий вплив на розвиток цифрових процесів мала неспровокована агресія російської федерації та необхідністю швидкої комунікації під час воєнних дій, а також підвищенням рівня довіри до неформальних джерел інформації. Війна, що розпочалася 2022 року, сприяла ще більшій мобільності українського населення (як одна з вимог до фізичного виживання та пришвидшенню використання електронних рішень у різних сферах життя). Однією з ключових змін стало впровадження та підтримка платформ, як-от: «Дія» та «Взаємодія», які дають можливість громадянам швидко та ефективно взаємодіяти з державними установами. Важливим кроком стало забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету навіть у кризових умовах завдяки підтримці супутникових технологій (Starlink, наданий Україні компанією «SpaceX» Ілона Маска за підтримки уряду США). Це допомогло забезпечити електронний зв'язок із прифронтовими та деокупованими районами, а також убезпечити зв'язок на випадок блекауту (через ракетні та дроніві атаки агресора по енергетичній інфраструктурі України) взимку 2022–2023 рр. За висловом міністра цифрової трансформації України М. Федорова, Україна отримала близько 22 тис. антен Starlink з початку війни. Значна частина устаткування потрапила в Україну (і була задіяна) завдяки волонтерам.

Ці досягнення підкреслюють важливість цифрових технологій для забезпечення стабільності та активності громадянського суспільства, навіть у надскладних умовах.

Українська держава за допомогою (іноді ультимативною вимогою українського громадянського суспільства) зробила досить багато у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Наша держава ратифікувала та впровадила в нормативне поле основні міжнародні акти з

питань гендерної рівності та прав жінок. У Конституції закріплено рівність конституційних прав і свобод та рівність перед законом без привілеїв та обмежень (ст. 24). На основі Конституції ухвалені закони й підзаконні нормативно-правові акти, які гарантують рівність жінок і чоловіків у всіх галузях суспільного життя. Центральні органи виконавчої влади мають достатньо практичних інструментів для реалізації політики рівних прав та можливостей жінок та чоловіків: гендерно-правова експертиза, гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі, інтеграція гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів, оцінювання гендерного впливу, гендерний аудит тощо.

Гендерний аналіз є ключовим компонентом сучасного підходу до забезпечення рівності статей. Його основою є доступ до детальних даних, що враховують статеві та інші гендерно специфічні характеристики. Гендерний аналіз дає можливість виявити відмінності в умовах, потребах, рівні участі жінок і чоловіків у різних процесах, а також оцінити доступ до ресурсів і можливості впливу на ухвалення рішень. Без такого аналізу зростає ризик отримати поверхневі дані, що не враховують гендерних особливостей; це, своєю чергою, може призвести до неефективного використання ресурсів та помилкових висновків. У 2015 році в Україні запроваджено термін «публічна інформація у формі відкритих даних», який передбачає доступ до інформації, яка може бути оброблена за допомогою цифрових засобів, без участі людини. Ці дані дають можливість проводити детальний аналіз у різних сферах, зокрема у гендерній політиці. За це відповідає Міністерство цифрової трансформації, яке розробляє та впроваджує політику відкритих даних, а також модерує Єдиний державний веб-портал відкритих даних.

Завдяки цій ініціативі Україна досягла значних успіхів: у рейтингу зрілості відкритих даних Open Data Maturity 2022 Україна посіла друге місце серед 35 країн із рівнем зрілості 97 %, тоді як середній показник становить 82 %. Через введення активних бойових дій унаслідок неспровокованої агресії російської федерації деякі дані стали недоступними для публічного використання через їхню чутливість. Однак збереження балансу між безпекою та відкритістю інформації є ключовим для розвитку демократичного суспільства. Відкриті дані сприяють ефективному управлінню, знижують рівень корупції та забезпечують рівні можливості для всіх груп населення.

Доступність відкритих даних дає можливість посилити захист прав та можливостей жінок і чоловіків, які стикаються з бар'єрами через стать, вік, інвалідність чи місце проживання. Гендерно чутливий аналіз на основі відкритих даних забезпечує точну оцінку впливу програм та ініціатив на різні соціальні групи, сприяючи розробці інклюзивної політики. Завдяки цьому цифрові сервіси й інструменти можуть уникати дискримінації та упереджень, що часто наявні в традиційних моделях.

Важливими кроками для подальшого розвитку є впровадження стандартів гендерного аналізу у всіх секторах, розширення доступу до відкритих даних і

підвищення цифрової грамотності населення. Зокрема, розвиток державних електронних сервісів, як-от: «Дія», а також підтримка глобальних ініціатив у сфері відкритих даних забезпечить сталий розвиток і покращить якість життя для всіх громадян.

Якісна оцінка ситуації у сфері гендерної політики неможлива без відповідних даних, які враховують гендерну специфіку. Така інформація є основою для формування аналітики, створення гендерної статистики та розробки ефективних стратегій, політик і програм. Для виявлення бар'єрів у доступі до послуг для різних груп населення, аналізу гендерних розривів і виявлення дискримінаційних практик необхідні дані, які розподіляються за статтю. Проблемаю залишається те, що часто ці дані є неповними або обмеженими.

Дані не завжди відображають повний спектр впливу гендерних ролей, нерівностей та соціальних взаємовідносин, які є основою для дискримінації. Для повноцінного аналізу необхідні відповідні методики збору та обробки інформації, які враховують ці аспекти.

Без розуміння особливостей гендерних розривів складно розробити політику, яка враховує різноманітність потреб та досвіду жінок і чоловіків. Як наслідок, можуть виникати дискримінаційні практики, коли програми орієнтуються лише на вузьку частину суспільства, залишаючи інші групи поза увагою.

Аналіз даних із розподілом за статтю може висвітлити інформацію, яка раніше залишалася прихованою. Наприклад, жінки часто стикаються з труднощами у веденні бізнесу, які суттєво перевищують бар'єри, з якими стикаються чоловіки. Серед таких проблем – складнощі з доступом до фінансування, кредитування та капіталу. Відмінності між жінками та чоловіками як підприємцями також помітні в секторах економіки, де вони працюють, і фінансових механізмах, які вони використовують.

Одним із ключових аспектів є доступ до банківських послуг. За даними Global Findex, у багатьох країнах жінки рідше мають офіційні банківські рахунки, ніж чоловіки. В Україні відсутність даних із розподілом за статтю в наборі «Кількість клієнтів банків та кількість відкритих клієнтами рахунків», що адмініструється Національним банком України, ускладнює аналіз тенденцій та виявлення гендерних розривів у цій сфері.

Поєднання гендерно розподілених даних із іншими показниками (вік, місце проживання чи наявність інвалідності) дає змогу створити багатовимірний аналіз, що охоплює різні аспекти соціальної реальності. Такий підхід допомагає побачити проблему комплексно та виявити множинну дискримінацію, якщо вона існує. Це своєрідна тривимірна модель, яка дає змогу враховувати всі важливі фактори під час ухвалення рішень. Тобто гендерно специфічні дані є ключовою основою для проведення якісного аналізу, формування статистики та створення ефективних стратегій і програм. Для ідентифікації бар'єрів у доступі до послуг різними соціальними групами, а

також для виявлення гендерних дисбалансів та нерівностей, необхідно забезпечити дані, розподілені за статтю. Проте на практиці часто бракує повного обсягу даних, а сам підхід до їх збору може не враховувати важливі аспекти, зокрема гендерні ролі та взаємовідносини в суспільстві.

Без розуміння гендерних розривів неможливо створити політику, яка враховує потреби всіх соціальних груп. Наявність нерозподілених за статтю даних підвищує ризик дискримінації, оскільки рішення можуть бути спрямовані лише на розв'язання проблем певних груп, ігноруючи потреби інших. Дані, що враховують гендерний поділ, дають можливість виявляти приховані тенденції. Наприклад, вони можуть показати відмінності у рівнях доходів чоловіків і жінок, їх доступ до фінансових інструментів або різницю в рівнях захворюваності, що є критичними аспектами для розробки чутливих до гендеру політик. У поєднанні з іншими характеристиками (як-от: вік, місце проживання або стан здоров'я) такі дані формують багатовимірну картину, що забезпечує всебічне розуміння ситуації.

Використання відкритих даних, зокрема тих, які враховують гендерну чутливість, стає особливо важливим у контексті відновлення України. Ці дані слугують базою для запобігання дискримінації різних соціальних груп та забезпечення справедливого розподілу ресурсів. З огляду на це, під час Міжнародної конференції з питань відновлення України в Лугано (Швейцарія) були визначені ключові принципи відновлення, серед яких – прозорість, рівність статей та інклюзивність.

Гендерний аспект також впливає на вразливість до корупції, ставлення до неї та участь у боротьбі з нею. Численні дослідження підтверджують, що гендерні ролі та політична культура, яка містить рівність і боротьбу з дискримінацією, мають прямий вплив на рівень корупції. Важливо аналізувати, як саме гендерні аспекти впливають на прояви корупції серед посадових осіб. Дані про сферу діяльності, посаду та інші характеристики осіб, причетних до корупційних правопорушень, могли б стати корисним інструментом для виявлення тенденцій. На жаль, наявні реєстри, як-от: Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні порушення, або дані з очищення влади не містять гендерно розподіленої інформації. Подібна ситуація спостерігається і в реєстрах пільговиків. Наприклад, Єдиний державний реєстр осіб, які мають право на пільги, не містить таких категорій, як стать чи тип населеного пункту.

Гендерно чутливі дані є важливою основою для розробки політики, яка враховує реальні відмінності та потреби жінок і чоловіків, дівчат і хлопців. Вони уможливають планування заходів, які будуть більш справедливими та ефективними. Наприклад, відсутність таких даних у сфері бізнесу ускладнює формування програм підтримки підприємництва, що може призвести до нерівного розподілу ресурсів.

Дані з розподілом за статтю повинні інтегруватися в усі аспекти планування та моніторингу. Вони допомагають оцінити, як заплановані програми впливають на різні соціальні групи і виявити дискримінаційні



практики. Також такі дані можуть бути корисними для аналізу впливу міжнародних стандартів, зокрема Конвенції Ради Європи, на гендерну рівність в Україні.

Наявність доступу до гендерно орієнтованих даних у відкритому форматі здатна суттєво покращити якість управління. Дані, розподілені за статтю та іншими параметрами, не лише заощаджують час посадовців під час розробки політик, а й забезпечують їхнє ефективне впровадження. У ситуаціях, коли необхідно швидко ухвалювати рішення, структурована і доступна інформація стає основою для створення програм, чутливих до гендерних аспектів. Наприклад, аналіз захворюваності демонструє, що чоловіки більшою мірою схильні до таких захворювань, як-от: туберкульоз, що дає підстави досліджувати причини цього явища та оптимізувати підхід до ресурсного забезпечення медичних програм.

Справедливий розподіл ресурсів. Розподіл ресурсів на основі гендерно орієнтованого аналізу є важливим інструментом розробки політики. Такий підхід допомагає уникнути неефективного використання обмежених ресурсів, забезпечуючи водночас справедливість у їх розподілі. Ресурси можуть бути такими: фінансові засоби, обладнання, час, простір тощо. Зокрема, питання забезпечення житлом є нагальним через значну кількість переміщених осіб і зруйновану інфраструктуру. Відсутність даних про гендерні аспекти прийняття рішень у цій сфері ускладнює виявлення можливих дискримінаційних практик чи потенційних корупційних ризиків.

Моніторинг та оцінка політик. Гендерно орієнтовані дані є критично важливими для моніторингу та оцінки результативності державних політик, програм і проєктів. Вони надають кількісні показники, що дають можливість аналізувати гендерні розриви, простежувати динаміку змін і порівнювати поточний стан із запланованими результатами. Без таких даних неможливо точно оцінити вплив політики на різні соціальні групи, а також виявити недоліки у впровадженні програм.

Доступ до професій та освіти. Гендерно чутливий аналіз також допомагає досліджувати питання доступу жінок до освіти і професій. Наприклад, частка жінок серед випускників спеціальностей STEM (наука, технології, інженерія, математика) є важливим індикатором для моніторингу прогресу в досягненні гендерної рівності в освіті. Наявність знеособлених даних із категоризацією за статтю, місцем проживання або інвалідністю забезпечує можливість оцінки поточних тенденцій і планування заходів для досягнення Цілей сталого розвитку.

Дані, розподілені за статтю, слугують базою для суспільних обговорень з актуальних питань, як-от: міграція, зайнятість, безпека чи гендерні стереотипи. Наприклад, інформація про гендерний склад суддів, адвокатів чи інших професій може сприяти протидії упередженням і стимулювати діалог про рівноправність. Дані з розподілом за статтю також допомагають визначити сфери, де гендерний баланс ще не досягнуто.

Україна визнає гендерну рівність однією з головних цілей розвитку, зобов'язуючись досягти її в межах міжнародних стандартів. Дані з розподіленням за статтю стають основою для звітування про прогрес, оцінки виконання національних стратегій і моніторингу досягнення індикаторів Цілей сталого розвитку до 2030 року.

Якісні гендерно орієнтовані відкриті дані потрібні для наступних інституцій та організацій.

Для державних службовців і представників місцевого самоврядування критично важливим є доступ до якісних, актуальних і гендерно орієнтованих даних, які дезагреговані за статтю. Такі дані суттєво спрощують процес прийняття рішень на місцевому та регіональному рівнях. Проте практика показує, що багато територіальних громад стикаються з обмеженнями в доступі до таких даних. У багатьох випадках громади покладаються на власну оперативну інформацію, оскільки отримання офіційної статистики потребує додаткових запитів до державних установ. В умовах, коли структура населення громад значно змінюється через вимушене переселення осіб, доступ до гендерно орієнтованих реєстрів і баз даних стає особливо важливим.

Міжнародні структури потребують гендерно орієнтованих даних для ефективного планування та реалізації своєї діяльності. Зокрема, такі дані важливі для розподілу ресурсів, оцінювання прогресу у сфері гендерної інтеграції як всередині країни, так і на глобальному рівні. В умовах, коли міжнародна спільнота надає значні обсяги допомоги Україні, ці дані допомагають формувати заявки, відслідковувати результати та оцінювати ефективність реалізованих заходів.

Дослідники та експерти широко використовують гендерно чутливі дані для аналізу суспільних змін, перевірки гіпотез і аргументації. Ці дані є основою для тематичних досліджень, наприклад, щодо доступу сільських мешканців до послуг. Зокрема, важливими чинниками є стать, вік, інвалідність і етнічна належність, які впливають на можливості користування послугами. Без надійних даних важко виявити ці тенденції та розробляти відповідні заходи.

Громадські організації активно використовують гендерно орієнтовані дані для планування, реалізації та моніторингу своїх ініціатив. Вони також сприяють адвокації змін, які стосуються груп населення, що зазнають множинної дискримінації. Крім того, такі дані є основою для консультативної підтримки органів влади, проведення інформаційних кампаній і формування стратегій для підтримки вразливих груп.

Журналісти та медіаорганізації потребують доступу до гендерно орієнтованих даних, які дають змогу висвітлювати гендерні розриви та важливі соціальні проблеми. Швидкий і зручний доступ до таких даних є критичним для підготовки матеріалів, які формують культуру рівності та протидіють дискримінації.

Для бізнесу гендерно орієнтовані дані є важливими інструментами для аналізу ринку, планування стратегій і побудови комунікацій. Великі компанії

мають можливість збирати таку інформацію самостійно, однак малий та середній бізнесу, а також стартапи мають доступ до відкритих і повних даних, що дають можливість враховувати гендерні аспекти у своїй діяльності.

Результати дослідження дали можливість зробити такі висновки.

Гендерна рівність є необхідним компонентом сучасної державної політики, оскільки вона сприяє побудові інклюзивного суспільства та сталого розвитку держави. Досліджено концептуальні підходи до розуміння гендерної рівності, що охоплюють правовий, соціальний та управлінський аспекти. У праці визначено, що забезпечення гендерної рівності вимагає системного підходу та інтеграції гендерного компоненту на всіх етапах публічного управління.

Досліджено законодавчу базу, яка регулює питання гендерної рівності в Україні. Серед ключових нормативних актів виокремлено Конституцію України; закони України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про запобігання та протидію дискримінації»; а також національні програми та міжнародні зобов'язання, зокрема міжнародні угоди, які ратифікувала Україна. Водночас виявлено, що реалізація правових механізмів потребує більш ефективного моніторингу та контролю з боку державних органів і прогалини у практичній імплементації цих документів, що стримує ефективне впровадження гендерної політики.

Визначено основні проблеми впровадження гендерної політики у сфері публічного управління. До них належать:

- недостатнє представництво жінок на керівних посадах у державному управлінні;
- гендерні стереотипи, що обмежують можливості жінок та чоловіків;
- брак ефективних механізмів контролю за впровадженням гендерної політики;
- недостатня взаємодія між державою, громадськими організаціями та міжнародними партнерами;
- недостатня інтеграція гендерного підходу в процес прийняття управлінських рішень;
- низька обізнаність державних службовців щодо гендерної рівності та обмежена кількість навчальних програм.

Проаналізовано успішні практики країн Європейського Союзу та інших держав у забезпеченні гендерної рівності. Особливої уваги надано досвіду скандинавських країн, де гендерна рівність є основою державного управління. Запропоновано адаптацію відповідних механізмів та інструментів до українського контексту з урахуванням національних особливостей.

На основі проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації державної політики з гендерної рівності:

- удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням міжнародних стандартів;

- впровадження гендерного бюджетування в публічному управлінні;
- проведення регулярного гендерного аудиту в органах державної влади;
- підвищення кваліфікації державних службовців у питаннях гендерної політики;
- активізація співпраці з громадськими організаціями та міжнародними інституціями.

Отже, результати дослідження засвідчують потребу комплексного підходу до впровадження гендерної рівності у публічному управлінні. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме посиленню ефективності державного управління та побудові справедливого суспільства з рівними можливостями для всіх громадян України.

## РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В МЕЖАХ ПІДГОТОВКИ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

### **4.1. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії Covid-19 та воєнного стану**

Відновлення функціонування інституту державної служби на фоні комплексної кризи від пандемії COVID-19 до воєнного стану з перебудовою принципів, механізмів, процедур та алгоритмів управлінської взаємодії відповідно до європейської практики належного урядування є надзвичайно важливою задачею для українського уряду, зокрема і Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) як ключового суб'єкта кадрової політики в сфері державного управління.

Державна служба зазнала суттєвого негативного впливу у вигляді значного скорочення людських ресурсів та перерозподілу навантаження, зіштовхнулося з необхідністю забезпечення справедливого підходу до тих державних службовців, хто виїхав, залишився на підконтрольних територіях України в різних форматах, і тих, хто залишився в окупації. НАДС адаптувала свою діяльність до ситуації регулюванням режиму праці, також наданням, скороченням та обґрунтованими підставами для відмови у наданні відпустки, збільшенням тривалості робочого часу на тиждень до 60 годин. Пандемія COVID-19 стала підготовчим етапом до цієї кризової ситуації, про що свідчать Методичні рекомендації щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу, видані НАДС у 2020 році.

Унаслідок збройної агресії РФ і впровадження воєнного стану в державній службі України були застосовані особливі заходи щодо вступу, звільнення, переведення, просування по службі, змішані режими організації роботи, що призвело до зменшення можливостей реалізації принципу заслуг. Також значною мірою скоротилися кошти (на 20%), які виділяються на заробітну плату та професійне навчання державних службовців, що не могло не вплинути на ефективність реформи державного управління в цілому [7, с. 82]. Факторами додаткового тиску в цій ситуації постають процеси міграції та супровідні, похідні фактори, які впливають на продуктивність праці державних службовців – питання безпеки умов праці, професійного вигорання, психологічного виснаження.

Застосування різних європейських інструментів вимірювання та оцінювання, проведення функціональних обстежень дозволяє виявити вразливі місця і посилити увагу до них ще на етапі розробки управлінських рішень [4] і зменшити простір для прийняття «невдалих архітектурних рішень» [18]. Ураховуючи реалізацію реформи державного управління в Україні в межах Української архітектури реформ (з 2016 р.) за допомогою контрактованої

команди підтримки реформ в окремих міністерствах, державних установах, Секретаріаті Кабінету Міністрів України за підтримки Європейського Союзу і Європейським банком реконструкції та розвитку такий підхід є обґрунтованим.

Оцінювання чутливості систем і проектів часто сприймають як управління ризиками (ризик-менеджмент), що передбачає необхідний комплекс заходів щодо зниження ризикованості, пов'язаної з виявленими (встановленими) факторами, та забезпечення певного рівня продуктивності (стійкості) системи за умови незмінності інших факторів [36]. Аналіз вразливості систем часто пов'язується із ступенем її адаптивності до динамічного контексту (середовища), здатністю до встановлення, виявлення факторів ризику і відповідної відповіді (реакції) на зменшення негативних впливів – до відновлення та розвитку. Важливими тут також постають з'ясування обмежень та встановлення взаємозв'язків між факторами впливу, їх роздільний і спільний ефект. Це свідчить про популярність концепції ризик-орієнтованого контролю і методик, які часто пропонуються для оцінювання чутливості та вразливості адміністративних процесів [13; 21; 24; 27; 39]. Виходячи з вищезазначеного, маємо приділити належну увагу тим здобуткам, які напрацьовані у цьому напрямі в сфері державної служби.

Серед сучасних відомих зарубіжних науковців, які вивчають управлінську невизначеність та шукають шляхи її зменшення, насамперед, слід відзначити британського дослідника М. Пауера (M. Power), який пов'язує процеси глобалізації з появою якісно нових ризиків і наголошує на потребі в «розумному» управлінні ризиками, «не зацикленому на контролі» [8]. Дослідник також вказує на доцільність розвитку здатності спостерігати та гарантувати можливість оскаржувати впливи системи внутрішнього контролю, які, будучи ідеальними організаційними моделями та припущеннями, притаманні стандартам управління ризиками і системам, на які вони спираються в корпоративному світі.

Роботи представників економічної лондонської школи У. Бека (Ul. Beck), Б. Адам (B. Adam), Дж. Ван Лун (J. Van Loon) присвячені критичному огляду сучасної соціальної теорії, в якому увесь сучасний світ розглядається як суспільство ризику (екологічні, медичні, особисті ризики), до якого з середини 1980-х рр. додаються «штучні» глобальні ризики (технологічні, генетичні, кібернетичні), пов'язані з розвитком технологій, і потребують інституціональних гарантій безпеки та створення відповідних безпекових систем [1; 3]. Дослідники М. Кінг (M. King) та Дж. Кей (J. Kay) наголошують, що в умовах змінності більшості факторів досягти стійкості, наприклад, шляхом незмінності законодавчих рамок є майже неможливим, бо законодавство постійно змінюють, адаптують під запити часу і суспільства. Відповідно робити прогнози означає перебувати в межах ілюзії про здатність контролювати поведінку інших і робити її максимально корисною. Прийняття управлінських рішень в умовах «радикальної невизначеності» вимагає широкого спектру навичок, які рідко можна знайти в однієї людини. Отже, успішні управлінські

рішення за таких умов є більше результатом комунікацій, колективного інтелекту та суджень. Тому замість розрахунків ймовірностей, необхідно прийняти невизначеність, розробити надійні та стійкі стратегії для альтернативних варіантів майбутнього та мати справу з непередбачуваними подіями з логічним наслідком «суб'єктивно очікуваної корисності» [5]. Іншим ключовим питанням у зв'язку з радикальною невизначеністю є резервний потенціал і готовність до змін, що наочно продемонструвала пандемія COVID-19 по всьому світові.

Питанням управління ризиками та кризами суспільного розвитку присвячено монографію відомих вітчизняних науковців Пахомової Т.І., Якубовського О.П., Драгомирецької Н.М. [34]. Слід зазначити цікаві напрацювання Д. Онуфрійчука стосовно ризиків, пов'язаних із наданням публічних послуг та їх ресурсним супроводом з відповідним алгоритмом управління як запровадження ризик-менеджменту в діяльність публічних інститутів [33]. Прояви управлінських ризиків у сфері публічного управління розглядаються Ключевським В.І. [20]. Механізми управління ризиками під час розробки та прийняття управлінських рішень вивчали Сороко В.М., Білявська О.Б. [35]; корупційні ризики досліджували Вербановський В. [10], Точилкін В. І. [37], Гурська Н. А., Булгакова О.В. [12]; деталізація політичних ризиків представлена роботою Антипенко І. В. [9].

З погляду методології управління ризиками в державному корпоративному секторі заслуговує на окрему увагу ідея А. Завгородньої стосовно таксономії ризиків та матриці ризиків («імовірність – вплив»; «вразливість – швидкість») в архітектурі безпеки і стійкості в корпоративних безпекових системах [18]. Поняття «кадрові ризики» прийнято розглядати в межах економічної безпеки організації, управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві або корпораціях і часто саме кадрові ризики «випадають» із фокусу уваги керівників та ризик-менеджерів компаній, зокрема: управління кадровими ризиками для забезпечення стійкої конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (Ю.Е. Дуднева [16]); кадрова безпека (Мігус І.П., Черненко С.А. [23]). Також досліджуються інструменти мінімізації кадрових ризиків на публічній службі Волковою Н. [11] та особливості адаптивного управління на публічній службі України в умовах війни Качан Я. [19].

За останніми даними Євростату, в ЄС налічується майже 4,2 млн втікачів від війни в Україні, з них станом на 30.09.2023 кількість держслужбовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року і продовжують там залишатися, становить 1977 осіб – це 1,2 % від фактичної кількості працюючих державних службовців (з них 330 – категорії Б, 1647 – категорії В) [28]. Відповідно до інформації Міністерства фінансів України станом на 01.01.2024 року у 108 органах державної влади фактично працює 169 тис. осіб. Водночас протягом 2023 року фактична чисельність працівників скоротилася на 6,8 тис. осіб. З початку 2023 року найбільше зменшилась кількість працівників: Державної

податкової служби (-2,6 тис. осіб); Держпродспоживслужби (-927 осіб); апаратів місцевих та апеляційних судів (-773); Державного казначейства (-720 осіб); Державного геокадастру (- 92 особи). Водночас збільшилась чисельність працівників Пенсійного фонду (+1,3 тис. осіб), Міністерства юстиції України (+434 особи), Бюро економічної безпеки (+377 осіб) [25], які безпосередньо пов'язані із забезпечувальною функцією держави в умовах кризових ситуацій.

За даними НАДС із загальної кількості посад державної служби за штатним розписом (206 151) вакантних посад залишається 39 102 (з них категорії А – 66, Б – 7 940, В – 31 096), на окупованих територіях залишилося 4089 державних службовців, у відпустці по догляду за дитиною – 10 279, державних службовців у лавах ЗСУ – 4 138 [30]. Тобто на фоні достатньо стабільної діяльності (злагодженості роботи) державної служби при плинності кадрів, що складає приблизно 1,9% [30], загрозливішими виглядає кількість вакантних посад на державній службі, яка сягає 19% і свідчить про наростання «кадрового голоду» саме серед «функціонерів».

Основні блоки факторів тиску (проблем) виявлено НАДС під час проведених опитувань державних службовців у травні 2022 року та вересні 2023 року, серед них слід відзначити такі, як:

1) місцезнаходження державних службовців на території України або закордоном, форми роботи державних службовців (повернення до роботи у штатному режимі 93 % державних службовців, дистанційна робота – 3%, змішаний формат – 3%); надурочна робота у вихідні, у нічний час, простій на територіях, де відбуваються активні бойові дії. Для порівняння під час пандемії COVID-19 у штатному режимі залишилися працювати 37,6 % державних службовців, віддалено 60,3 % [32], що обумовлює вимогу до доцільності збереження принципу *гнучкості в організації робочого місця державного службовця*;

2) зміна навантаження та функціоналу (навантаження збільшилося на 73% у 2023 році для державних службовців, що працюють у штатному режимі, проте у тих, хто працює дистанційно, на збільшення вказала третина опитаних на фоні зміни функціоналу державного органу на 54% та 48% - на зміни посадових обов'язків на основі функціонального аудиту (Розпорядження КМУ від 16.09.2022 №824-р, Методика затверджена наказом НАДС від 14.07.2022 № 57-22) [27], що означає доцільність пошуку *нових факторів мотивації і стабілізуючих «якорів» у сфері розширення перспектив службової кар'єри*;

3) оплата праці – зменшення рівня заробітної плати відбулося серед всіх категорій посад державної служби та рівнів державних органів (у 50% заробітна плата зменшилась за останній рік в усіх регіонах, найбільше зниження заробітної плати зазначили державні службовці міста Києва (62%), критично низький рівень заробітної плати, особливо для державних службовців категорії В, навіть з урахуванням постанови КМУ від 25.04.2023 року № 391, якою передбачено підвищення посадових окладів для працівників державних органів на територіях активних та можливих бойових дій. Завдяки запровадженню



реформи оплати праці державних службовців, грейдуванню посад та функціональному аналізу відбулося регіональне вирівнювання окладів, яке призвело до справедливого підходу в нарахуванні заробітних плат, але не враховує рівні споживчих цін в регіонах, тому, з одного боку, як свідчать дані НАДС, необхідність продовження реформи системи оплати праці державних службовців підтримують 95% державних службовців із стійкою тенденцією зростання підтримки реформи із зниженням рівня державного органу, а з іншого – впливає фактор потреби посилення уваги до кадрового забезпечення саме м. Києва – пошуку *додаткових переваг залучення молоді на державну службу* (наприклад, можливості закордонного стажування, розвиток освітніх і професійних можливостей за кошти роботодавця, тощо);

4) комунікація та взаємодія (стабільність роботи колективів в умовах воєнного стану, що підтверджується і забезпечується ефективною роботою електронного документообігу на рівні 85,6%) – продовження і *посилення уваги до розвитку цифрових компетентностей державних службовців на робочому місці та оновлення комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, підготовки фахівців цього напрямку;*

5) мотивація та ресурси (спостерігається зменшення сил та ресурсів у державних службовців щодо продовження праці в умовах воєнного стану за рік на 10% порівняно з минулим роком, однак підтримка колег має важливе значення), що в цілому свідчить як про *збереження цілісності та єдності колективів державних службовців в кризових умовах;*

6) безпека (у безпеці себе відчуває п'ята частина опитаних, половина державних службовців – частково та третина – не відчувають себе у безпеці; відсутність доступу до укриттів на роботі під час сигналу повітряної тривоги зазначили 16% опитаних і це стосується всіх регіонів України. В окремих областях це біля 30% опитаних (Харківська, Донецька, Херсонська), тобто актуалізується питання *забезпечення сховищами державних службовців на робочому місці;*

7) психологічна підтримка та продуктивність діяльності державних службовців (більше половини державних службовців відчували тривогу (72%), втому (67%), внутрішню напругу (55%) та погіршення сну (54%). Ще третина зазначила про страх, часті головні болі, решта – про відчуття емоційної нестабільності, погіршення пам'яті та уваги, депресію, апатію, зниження продуктивності, паніку. Потребу у психологічній допомозі відчували 39% респондентів, окрім безпекової складової виникає доцільність *забезпечення постійного доступу державних службовців до психологічної підтримки та відновлення;*

8) перспективи на державній службі (продовжувати працювати на державній службі в умовах воєнного часу планують 86% державних службовців, а після війни 75%, і цей показник про наміри постійно знижується через високе навантаження, зменшення розміру заробітної плати, часті зміни функціоналу та структури державного органу, понаднормову роботу та

відсутність відчуття безпеки, доступу до укриття негативно впливають на психологічний стан, продуктивність, самопочуття державних службовців і розглядаються як спонукання до зміни роботи під час та після війни [31, с. 40-43; 32, с. 46-51]. Особливо це стосується посад нижчих категорій державної служби, тому доцільно зробити висновок, що тенденції «кадрового голоду» посад категорії В будуть лише посилюватися в найближчому майбутньому. У певному сенсі регіоналізація та організаційна релокація деяких центральних виконавчих функцій у регіони можуть, з одного боку, сприяти скороченню бюджетних витрат через ліквідацію територіальних підрозділів з перенесенням функцій в регіони, з іншого – сприяти більш справедливому підходу щодо відповідності рівнів окладів регіональним споживчим цінам. Адже на це спрямована Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки та її інструменти, зокрема управління талантами стосовно конкурсу та відбору на державну службу; мотивації та оплати праці державних службовців; спроможності управління персоналом та організаційної культури; професійного розвитку державних службовців та управління результативністю [14].

У таких складних умовах чітко простежується готовність державної служби до продовження змін на основі впровадження Принципів державного управління (SIGMA, 2023), видання яких окрім цінностей та стандартів ЄС у сфері належного державного управління пропонує більш чіткі механізми застосування до сфери регіональних та місцевих рівнів державного управління [6]. Попередні видання Принципів державного управління (2014, 2017, 2019) в межах Програми SIGMA відбувалися з метою оновлення структури відповідно до найновіших стандартів і практик ЄС, ОЕСР, інших міжнародних організацій і кращого реагування на поточні виклики. Однак будучи однією з принципових рекомендацій щодо приєднання України до ЄС, таких викликів як воєнний стан та критична обмеженість ресурсів попередні видання не передбачали, що обумовило появу Принципів державного управління (2023). Це підкреслює усвідомлення викликів, які стоять перед Україною, зокрема: обмеженість часового, людського, професійного / фахового ресурсу, значущість потенціалу цифровізації (досвід, здобутий під час глобальної пандемії COVID-19), посилення оперативності, стійкості державного управління та гнучкості робочих домовленостей), збільшення екологічних проблем (зміни клімату, втрати біорізноманіття, у тому числі через активні військові дії). Тому важливо розуміти викладені 32 принципи, які окреслюють цінності, поведінку, результати, та 270 підпринципів, які є детальними вказівками досягнення і забезпечення належної управлінської спроможності [6, с. 10]. Принципи сфери «Державна служба та управління людськими ресурсами» передбачають належну увагу урядових структур до системи зайнятості, комплектування кадрами, керівників вищої ланки, мотивації та умов праці, професійного розвитку [6, с. 12].

Стратегія державного управління та її постійне оновлення, як визначено у Принципах (2023), означає логічне слідування змінам в усіх дотичних сферах. Зокрема йдеться про такі документи, як Концепція реалізації державної політики розвитку українських е-інфраструктур до 2023 року та план заходів до неї, Стратегії розвитку у сфері інноваційної діяльності на період до 2030 року, Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, проект Національної стратегії щодо зменшення гендерного розриву в оплаті праці, Концепція реформування системи управління охороною праці в Україні та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Концепція реформування системи оплати праці державних службовців, ініціативи щодо розробки комплексної державної стратегії деокупації Криму, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки та інші.

Стратегії поділяються із відповідним рівнем цілей для їх досягнення: довгострокові (бачення) наддержавного рівня, термін реалізації 15-30 років; середньострокові (система цілей та індикатори оцінки прогресу) загальнодержавного рівня, термін реалізації 10-15 років; короткострокові (секторальні, територіальні плани розвитку) – галузевий, регіональний, локальний рівні, термін реалізації 3-5 років. Розробка стратегій управління людськими ресурсами – це якраз про підвищення резервності (формування ресурсної «подушки» безпеки) та готовності держави до кризових ситуацій.

Вітчизняні стратегії національної безпеки стосовно уваги до управління та розвитку людських ресурсів та людського капіталу характеризуються такими рисами, зокрема:

- Стратегія національної безпеки від 2015 року не містить уваги до людського капіталу, в ній викладено суто економічну модель, в якій громадяни сприймаються як виробничий ресурс;
- у Стратегії національної безпеки від 2020 року вперше з'являється серед національних інтересів позиція щодо розвитку людського капіталу як складової суспільного розвитку.

Такі зміни пов'язані із виникненням викликів незвичного формату (нових факторів тиску, кризових ситуацій), що потребували відповідної відповіді і змусили шукати нові технології та підходи до налагодження адекватних алгоритмів та процедур, до яких немає успішного зарубіжного досвіду, і треба напрацювати власний. Зокрема, щодо подолання «кадрового» голоду за умов дистанціювання, розвитку цифрових навичок та зменшення особистих контактів, електронний документообіг, робота в хмарах та реєстрах, великих базах даних.

Стратегія реформування державного управління на 2022 – 2025 роки визначає завдання щодо впровадження інструментів управління талантами, покращення системи мотивації та оплати праці, розвитку професійної компетентності та інші заходи, зокрема: запровадження методики проведення функціонального аудиту в умовах воєнного стану; продовження впровадження реформи системи оплати праці державних службовців; поширення та

інформування державних службовців щодо механізмів компенсації понаднормової роботи, праці у вихідні дні та нічний час і так далі. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 року №824-р погоджено пропозицію НАДС щодо проведення функціонального аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах. Відповідну Методику затверджено наказом НАДС від 14 липня 2022 року № 57-22. Завданнями проведення функціонального аудиту є такі: 1) обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій; 2) виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій; 3) усунення дублювання функцій; 4) підготовка переліку функцій, які необхідно автоматизувати; 5) визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану [27].

У 2023 році у сфері людського капіталу було визначено десять ключових трендів, зокрема: 1) управління в умовах рецесії та дефіциту талантів, 2) змішані формати управління, 3) побудова організацій на основі навичок, а не освіти (розробка моделей навичок), 4) зростання важливості HR-аналітики (аналіз плинності персоналу та її причини, вимірювання продуктивності праці, прогнозування звільнень, вимірювання потенційного прибутку на людину), 5) зворотний зв'язок від співробітників, 6) гуманізація робочого досвіду, яка передбачає врахування цінності кожної людини, 7) різноманітність та інклюзивність (нівелює дискримінацію, сприяє гендерній рівності, у тому числі в оплаті праці), 8) забезпечення психологічного здоров'я на робочому місці (з метою уникнення проблеми професійного вигорання та сприяє продуктивній діяльності в умовах кризи), 9) формування цілей та цінностей на основі впровадження корпоративної соціальної відповідальності та здійснення внеску в добробут суспільства, 10) необхідність підвищення компетенцій HR щодо прискорення результатів бізнесу; розвитку людських можливостей; мобілізації інформації; сприяння співпраці; подолання складнощів [22].

Зазначені підходи відображають і відбуваються в межах ключових трендів у сфері людського капіталу 2023 року [38], зокрема вони спонукають державну службу вносити кардинальні зміни в Стратегії управління людськими ресурсами (HR-стратегії – далі) до 2030 року, орієнтуватись на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створювати систему мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечувати кар'єрне зростання лише особливо цінних співробітників; використовувати інноваційні, аналітичні HR інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використовувати сенсори й аналіз даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності [32].

Власне і пандемія Covid-19, і збройна російська агресія мали своїм наслідком призупинення заходів реалізації Стратегії державного управління, відходу від Принципів державного управління і появу нових вразливих наслідків для стійкості та загроз адаптивності системи державної служби в Україні [7].

Для ефективного функціонування державної служби в Україні важливо враховувати вищезазначені проблеми та впроваджувати сучасні стратегії управління талантами та покращення управління людськими ресурсами в умовах критичної їх нестачі. Серед спільних рис антикризової діяльності інституту державної служби під час пандемії Covid-19 та військового стану слід відзначити такі, як: захист інформації; збереження інформації; захист персональних даних; кадровий голод; форс-мажорний характер викликів.

Відмінними рисами вищевказаних кризових ситуацій слід вважати наступні: підвищені ризики та вразливість в сфері персональних даних, пов'язаних з програмним забезпеченням від російських розробників; зменшення людського фахового ресурсу управління продуктивністю та управління талантами – якість людського капіталу, розвиток ініціатив з боку управління людськими ресурсами та запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIS); надання переваги спеціалізованим службам з чітко визначеною правоохоронною функцією і відмова від загально адміністративних (рутинних та складних аналітичних) функцій шляхом активізації застосування алгоритмів ШІ.

Хорошими перспективами антикризової діяльності в сфері державної служби, на нашу думку, будуть такі, як стратегії управління людськими ресурсами, гнучкість щодо місцезнаходження та формату, режиму робочого часу (гнучкість графіків роботи); успіх адаптації і поширення успішного локального досвіду, запобігання професійному вигоранню шляхом неформального спілкування та психологічного розвантаження, переключення уваги – поєднання принципу гнучкості як «чутливості» до потреб та «жорстких» організаційних структур управління. Вищезазначене уможливіє слідування таким основним трендам, як:

- зворотній зв'язок – опитування внутрішнього споживача (державних службовців щодо успішної практики), уникнення ігнорування ініціатив від практиків (функціонерів);
- зменшення невизначеності професійного майбутнього та професійного розвитку, у тому числі перспектив оплати праці (положення щодо воєнного стану тимчасово змінили матеріальну сферу застосування законодавства про державну службу), збереження можливості використання зовнішньої експертної допомоги у довгостроковій перспективі;
- якісне технічне забезпечення цифровізації (умови праці, програми забезпечення, професіоналізація та залучення фахівців, формування мереж та спільнот взаємодопомоги, підвищення якості управлінських процесів);
- рівномірність розподілу функцій, психологічна підтримка за умови дискомфорту від втрати або /та зниження продуктивності, суспільної корисності в очах суспільства (відновлення довіри);
- підтримка стану здоров'я за умов посилення навантаження (ризиків фізичного і морального виснаження, психологічної втоми, ризиків для здоров'я) та гарантії для відкладених можливості його відновлення (часові, організаційні,

невизначеність періодів); сприяння формуванню життєвої і професійної перспективи.

Публічна служба потребує застосування алгоритмів штучного інтелекту задля оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян [26]. В Україні державні службовці молодше 35 років складають 21%, що не сприяє інституційній стійкості державної служби. В Oxford AI Readiness Index 2023 Україна посіла 60-те місце зі 193 країн світу за готовністю використовувати ШІ у публічному секторі [29]. Як зазначає The Guardian, Закон про штучний інтелект, ухвалений Європейським парламентом, визначає штучний інтелект як «машинну систему, призначену для роботи з різними рівнями автономності», яка може демонструвати «адаптивність після впровадження», тобто має здатність до навчання [17]. Це визначення охоплює широкий спектр систем, від ChatGPT до чатботів та технологій сортування заявок на відкриті вакансії. У сфері кадрового забезпечення можна говорити про цілі напрями, такі як: відбір з резерву відновлення за запитом; чат-бот з обробки звернень та запитів щодо вакансій; сортування заявок на відкриті вакансії і так далі.

Вищезазначені проблеми обумовлюють визначення нових підходів і процедур, оновлення наявних підходів відповідно до тих важких кризових умов, в яких працює сьогодні державна служба України, аби зберегти її можливості, стійкість, продуктивність і функціональність.

#### **4.2. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами**

В умовах глобальних викликів таких, як глобалізація економічних відносин та посилення взаємозалежності національної безпеки різних країн, військова агресія РФ спричинила прискорення трансформації та адаптації державноуправлінської системи України до адміністративно-правового простору міжнародної системи безпеки, а на деяких напрямках досягла певних здобутків. Відповідно можемо відзначити посилення впливу на суспільні відносини в Україні таких факторів, як : 1) цифровізація суспільних відносин та адміністративних процесів; 2) формування підходів цифрового лідерства та розуміння лідерства як бренду на основі соціальної відповідальності та безпеки, прозорості діяльності; 3) застосування підходів управління великими масивами даних (data-driven підхід) та 4) персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі економіки. Отже, виходячи з вищезазначеного фахівці з управління людськими ресурсами та розвитку персоналу в публічному управлінні набувають специфічних функцій – фінансових, аналітичних, фахових у сфері інформаційних технологій.

Створення комплексних, складних, багаторівневих систем підтримки людського ресурсу за визначеними напрямками, у тому числі інвестування в професійний розвиток, навчання в умовах стійкої фінансово-економічної кризи,

що заглиблюється введенням воєнного стану та активними бойовими діями, величезними міграційними потоками робочої сили і масовою релокацією виробничих процесів, унеможлиблюються через посилення централізованого впливу держави на управління людськими ресурсами в умовах війни. Тому повернення до ідей державної кадрової політики та технократичної моделі управління в публічному секторі, зокрема державному та муніципальному, виглядає достатньо обґрунтованими з огляду на необхідність розробки і прийняття «швидких» управлінських рішень, розподілу кадрових ресурсів з метою забезпечення обороноздатності та економічної витривалості держави.

Вищезазначений підхід обумовлює вплив державного сектору економіки на приватний, який, у свою чергу, трансформує вимоги до зайняття вакантних посад з акцентуванням уваги на пошуку висококваліфікованих фахівців, які не потребують додаткового навчання, інвестицій, заощаджують час роботодавця щодо їх адаптації до виконання виробничих завдань. І в умовах війни роботодавець часто погоджується заощадити час та кошти, винаймаючи «готового» фахівця, погоджуючись на збільшення заробітних плат таких фахівців. Проте в публічному секторі в умовах незавершеної реформи заробітної плати державних службовців, підвищення відповідальності в умовах ведення війни, збільшення навантаження і посилені вимог щодо відповідності встановленим кваліфікаційним вимогам постійно мова ведеться про скорочення бюджетних витрат на утримання персоналу.

Як логічне продовження реформи державної служби шляхом запровадження цифрових технологій у діяльність бюджетного сектору («Електронний уряд»), що передбачало додаткове вивільнення персоналу з органів державної влади та органів державного управління, програм його перекваліфікації, в умовах суттєвого скорочення розмірів заробітних плат, відсутності матеріальних заохочень і пільг призвело до дострокового звільнення службовців виконавчої ланки і кадрового «голоду». Власне, це стосується не тільки деокупованих територій, але й органів центральної, регіональної виконавчої влади, чії співробітники перебувають у лавах ЗСУ, а також у рядах благодійних і волонтерських організацій.

У таких складних контекстах, під тиском збройної агресії відбувається пришвидшення перетворень, зокрема зміна ролей на регіональному і місцевому рівні. Йдеться про набуття нових підходів до професіоналізації як співробітників підрозділів з управління персоналом, так і посадових осіб місцевого самоврядування у таких сферах як: управління фінансами, ІТ-технології, - оскільки потреба організації, координації і супроводу міграційних потоків внутрішніх переселенців потребує запровадження data-driven підходу до аналізу та управління людськими ресурсами, їх розміщення, забезпечення, працевлаштування, координації зусиль усіх суб'єктів управління щодо обробки великих масивів інформації, що забезпечує прозорість і зрозумілість адміністративних механізмів.

Технології і цінності корпоративного менеджменту постають корисним ресурсом в цих процесах. По-перше, йдеться про запровадження принципів фаховості, експертної думки (часто зовнішньої, неупередженої) і децентралізації відповідальності (ступінь довіри) за виконання завдань – демократичність інфраструктури просування ініціатив. По-друге, з'являється можливість попередження ризиків для керівної ланки управлінців (лідерів) потрапити в «інформаційну бульбашку» і втратити гнучкість мислення, інтегрованість міркувань в реалії. По-третє, прозорість інформації стосовно підтримки і запровадження data-driven підходу та лідерства в управлінні персоналом. Власне, це ті підходи, які можуть бути відповідями на проблемні питання – управління (стиль керівництва, лідерство, «чутливе врядування»), технології (впровадження «штучного інтелекту сервісної держави») і брак грошей, інвестицій. Цю думку поділяє вітчизняний дослідник В. Тертичка стосовно створення модульних систем управління під час відновлення управлінських структур на деокупованих територіях України.

Специфіка публічного сектору, який охоплює на сьогодні в Україні місцевий (муніципальний, комунальний) та державний рівні управління, свідчить про доцільність застосування певних видів персонал-технологій, властивих корпоративному управлінню. Йдеться про застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері, субпідрядні угоди в комунальному секторі і т.д. Однак якщо у великих успішних наднаціональних корпораціях відмічається просування до цифрового світового лідерства (Digital Worldwide Leadership, Business 1.0 → Business 5.0, в яких еволюціонує особистість – експерт, організаційна структура стає горизонтальною, створюються цінності глобального масштабу, відсутність будь-яких бар'єрів, розвивається «лідерство, що міркує та піднімає дух людей» (Zuazola, 2019), то в умовах кризового управління та скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу як під час незавершених реформ системи оплати праці державних службовців, так і ведення активних військових дій, беззаперечно підвищуються вимоги до рівня відповідальності на фоні зменшення розмірів заробітних плат та актуалізації кадрового голоду на посадах рядових виконавців усіх рівнів.

Процеси професіоналізації публічної служби, безпосередньо пов'язані із затижними структурними змінами адміністративної системи, і лише останнім часом демонструють намагання посилити увагу до потреб публічних службовців. Так, Національне агентство України з питань державної служби з 2019 року стало проводити щорічне опитування в межах циклу «Зворотний зв'язок державної служби». Результати опитувань публічних службовців наочно демонструють ключові цінності та явища морально-психологічного характеру: професіоналізм, служіння, відповідальність, співпраця, ефективність, сумлінність, старанність, стресостійкість (Дослідження організаційної культури, НАДС, 2020, розділ 18; Державна служба в Україні, НАДС, розділ 16). При тому, що в центральних органах виконавчої влади цим цінностям поступилися загальнолюдські цінності:



повага до гідності, прав, свобод людини; доброзичливість, неупередженість. За висловом із звіту «портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток» (Дослідження організаційної культури, НАДС, 2020, с. 83). У питаннях мотивації та відносин з керівництвом, на відміну від попередніх років, називали нехтування експертними пропозиціями, невизнання успіхів в роботі, консерватизм на нововведення та відсутність механізмів донести це до керівництва, негативний вплив формальних норм та правил на результати роботи, оскільки ефективність підвищується у випадку користування власними професійними судженнями, нормами професійної етики, а не вказівками керівництва. Отже, навіть питання дотримання принципу неупередженості та запровадження ключових показників діяльності (KPI) в сфері публічної служби залишається відкритим. Професіоналізація публічної служби також охоплює систему мотивації, що перебуває зараз на етапі реформування (2021 – 2023 рр.) – це система оплати праці на основі грейдування посад державної служби, справедливої оцінки досягнень (горизонтального кар'єрного просування без зміни посади, за результатами професійного навчання і т.д.), такий рівень, що можна співставити за рівнем оплати праці з ринковим (Дорожня карта реформування, НАДС, 2021).

Інший елемент системи мотивації – професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, також демонструє негативну тенденцію, що навіть порівняно із 2020 роком впало майже на 50% (Алюшина, 2021), зокрема про це свідчать дані, наведені у виступі очільниці Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н. Алюшиної на засіданні Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України. Розраховане на самостійне засвоєння та опанування посадовцями, поза залученням до цих процесів керівної ланки – очільників, голів, і т.д., унеможлиблюється через панування підходу щодо повної відповідності займаним посадам всіх співробітників. У такому випадку слід говорити про обмеженість застосування сучасних персонал-технологій в публічній службі – набір, добір персоналу здійснюється шляхом внутрішнього резерву (інсорсинг), перебудови (реінженерінг), а також зовнішній конкурс. Такий підхід значно обмежує можливості щодо залучення на службу «талентів», «мізків» та потенційних лідерів, про що свідчать статистичні звіти НАДС (Узагальнена статистична інформація, НАДС, 2022).

Кризові події – виклики пандемії та масштабної військової агресії проти України, змушують переосмислити підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі – будувати їх за іншими принципами, аніж побудовані технократична та/або економічна модель організації праці. Як зазначають Р.Хойгаард та Ж. Картер, «...система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей», тому основне завдання сучасності для

корпоративного управління є звільнення від надмірної захищеності та «лідерської» бульбашки (Hougaard, Carter, 2018). Також значущим є і інше їх зауваження в цьому напрямі – погляд, спрямований на минулі досягнення, який набуває важливості з огляду на необхідність вимірювання, оцінювання потенціалу майбутніх лідерів. І цю думку розділяють інші практики у сфері кадрового менеджменту – Дж. Інтагліата, Дж.Стурман, С. Кінкайд (Intagliata, Sturman, Kincaid, 2022) відносно високого потенціалу самих співробітників у сфері лідерства, пов'язуючи цю думку з можливістю висування ініціативи, відповідальності за її просування та реалізацію.

Це означає, що минулі досягнення не гарантують можливих здобутків у майбутньому. Обмеження щодо обізнаності (права на помилку), доступу до наставництва, інвестицій (донорства) у навчання, можливостей і перспектив особистого розвитку, кар'єрного просування як соціального та професійного визнання суспільством визначають бар'єри для набуття нового досвіду. Відповідно створена цими дослідниками модель прогнозування лідерського потенціалу ґрунтується на трьох типах поведінки, які можна відстежити у певний період часу і виміряти: це когнітивний (стратегічний – О.А.), драйвовий (рушійний, спрямований на зміни), емоційний. При належному підході їх можна розвивати перетворюючи на знання, навички, вміння і компетентності.

Третій аспект, на який вказують управлінці з розвитку персоналу, - це можливість набуття нового досвіду на робочому місці, зокрема йдеться про включення навчання до щоденної роботи, «...яка розширить Ваш світ...», а не ту роботу, в якій можливо позначити як все вивчене і досліджене (Markman, 2019).

Професіоналізація публічної служби в Україні, яка в загальному контексті з професійного навчання (системної діяльності) трансформувалася у підвищення кваліфікації через визначену законодавством норму щодо обов'язкових кредитів, не виправдала сподівань, покладених неї. У 2020 році НАДС в сфері реалізації Стратегії реформування державного управління (від 24.06.2016 №474) провела ряд досліджень «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CID, Норвегія), ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (Цикл «Зворотній зв'язок державної служби»). Результати цих досліджень показали ключові цінності державних службовців – професіоналізм, відповідальність, командна робота / співпраця, ефективність / результативність, чесність / доброчесність. Дослідники відмічають, що в центральних органах виконавчої влади суттєво поступилися загальнолюдські цінності (повага до гідності, прав і свобод людини, доброзичливість, неупередженість, рівність, 25%) пріоритетам «служіння державі», суспільним інтересам (31,3%), сумлінності / старанності (27%). І ці данні свідчать про портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток, на які спрямовані 22% опитаних (інноваційність – 10%, креативність – 8 %) (Дослідження організаційної культури, НАДС, 2020, с. 83).

Опитування 2021 року показало, що добір персоналу на основі професійної компетентності, основними факторами яких є знання, досвід роботи та особисті моральні якості, сповідування етичних принципів державної служби, є виправданим з формального погляду (Державна служба в Україні, 2021, с. 94). Так, у питаннях з мотивації у відносинах з керівництвом відмічають нехтування експертними пропозиціями та невизнання успіхів у роботі, інноваційність не заохочується, існує консерватизм на нововведення та немає можливостей, механізмів просувати ініціативи. Ці висновки підтверджуються даними Центру медіації 2019 року щодо дискримінації за стажем роботи, категорією посади, за віком, статтю, майновим станом, вияви боулінгу, мобінгу, харасменту на робочому місці (Звіт за результатами опитування щодо боулінгу, НАДС, 2019). При цьому державні службовці негативно оцінюють вплив формальних норм та правил на результативність роботи, оскільки він/вона працює краще, коли користується власними професійними судженнями й нормами професійної етики, а не вказівками керівництва – вплив технократичного підходу до управління та авторитарного стилю керівництва. Спостерігається важливість особистих і професійних зв'язків для роботи на державній службі.

Другий аспект – реформа системи оплати праці, яка мала б розпочатися із січня 2022 року – система, яка демонструє рівень справедливості та відсутності дискримінації, вплив керівника на формування заробітної плати, визнання успіхів. І, власне, це є перша спроба реформувати систему оплати праці державних службовців 2021 – 2023 рр. та переглянути класифікацію посад державної служби, запровадити грейдування посад та визначити фактори оцінки посади, співставити рівень оплати праці на державній службі з ринковим, а також можливість горизонтального кар'єрного просування без зміни посади на основі стажу, успішного проходження професійного навчання, здобуття рівня кваліфікації, щорічного оцінювання результатів діяльності.

Третій аспект – професійне навчання та система підвищення кваліфікації. Зокрема йдеться про тенденцію за 8 місяців 2021 року про підвищення кваліфікації лише 24 тисяч посадових осіб порівняно з попереднім періодом – 86 тисяч (зменшення з 43% до 22%). За даними НАДС (Алюшина, 2021) у період з 2019 по 2021 роки курси з професійного навчання відвідало 1870 депутатів місцевих рад із загальної кількості – 42560. Із впровадженням Порталу управління знаннями, до курсів, розміщених на порталі, звернулося 2500 посадових осіб з 35 тисяч. Наведена інформація демонструє неналежне виконання положень Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) стосовно обов'язковості навчання виборних осіб місцевого самоврядування як професійного обов'язку та відповідальності.

Війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв'язань для складних управлінських завдань. Так, результати опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведені компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною

палатою в Україні під час війни у червні 2022 року, продемонстрували позиції державних службовців щодо покращення сфери управління людськими ресурсами. У звіті відмічається необхідність покращання управління робочим навантаженням (57%); доцільність підтримки, допомоги у режимі реального часу (57%); важливість перегляду організаційної структури (49%) (Селіванов, Кашлакова, 2022). Також важливо створення системи Well being як підтримки продуктивного поповнення, кар'єрної реалізації, фінансового забезпечення, охорони здоров'я, психологічної стійкості, соціальної затребуваності (Вплив війни, «Делойт», 2022).

Отже, цінностями, що визначають ключові вимоги до фахівців стали формалізація відносин, морально-психологічний клімат, стресостійкість, усвідомлення покарання за невідповідність встановленим зовнішнім вимогам. Відбувається конфлікт системних / інституційних цінностей і цінностей професії, фаховості. Власне цей конфлікт вилився у відсутність механізмів формування «інституційної пам'яті» (Оргієць, 2020), наступництва поколінь державних службовців, а також додатковим наслідком слід визначити неможливість виявлення лідерів з внутрішнього кадрового резерву.

У такому випадку слід застосовувати обмежені персонал-технології, такі як перегляд внутрішніх резервів (інсорсинг), структурно-функціональної перебудови (реінженеринг), а також зовнішній конкурс. І хоча це обмежує можливості залучення на службу «таланти» та потенційних лідерів, можна використати підходи аутстафінгу та аутсорсингу, до яких, наприклад, є досвід звернення під час організації і надання послуг в сфері митного контролю в Фінляндії – «гнучка / змішана модель робочого місця на митниці» (Capacity Building Committee Report, 2023, с. 28).

У цьому контексті цікавим є австралійський досвід щодо розроблення Стратегічного плану Комісії державної служби Нового Південного Уельсу (2022-2025 рр., який охоплює впровадження «розумних» цільових підходів до роботи державних службовців, зокрема: мобільна та гнучка робоча сила, де таланти реагують на потреби та зосереджені на наданні послуг, орієнтованих на клієнта; можливість високої продуктивності та розвиток можливостей державних службовців за допомогою HighTech продуктів; інклюзивний, етичний державний сектор, культура робочого місця, яка сприяє різноманітності, повазі, цінностям (The Public Service Commission: NSW Government agency, 2022).

У підсумку слід зазначити, що відповідь на питання успішності діяльності публічної служби лежить в не площині «люди – технології – гроші – витрати», а в площині: демократична інфраструктура (децентралізація, фаховість, експертність, довіра) – вихід з «інформаційної мотиваційної бульбашки» лідерів – застосування data-driven підходу та впевненого просування до цифрового лідерства в управлінні персоналом.

### **4.3. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців**

Успіх і ефективність організації залежать не тільки від матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів, а й від умінь і компетенцій співробітників, цінностей які вони сповідують, а також від якості їх міжособистісного спілкування, організації роботи та функції, які виконуються в колективі. Одним із механізмів забезпечення національної безпеки та сталого розвитку держави та суспільства, виступає система державної служби. Саме на державних службовців лягає не лише виконання владних повноважень, а й додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Від цієї категорії чиновників очікується не лише професіоналізм в роботі, а ще й політична неупередженість, добросовісність, патріотизм і служіння народу.

Для того щоб державний службовець успішно реалізовував свої знання, уміння, навички у професійній діяльності, у нього повинен бути достатній рівень мотивації. В сучасних умовах проблемою мотивації є узагальнений підхід, якій використовується в урядових організаціях, без урахування індивідуальних характеристик людини, а тож обмеженість фінансування заходів спрямованих на підвищення мотивації, а також недостатньо уваги приділяється підтримці психо – емоційного стану державних службовців. Крім цього потреби державних службовців постійно зазнають змін, оскільки формуються у відповідності з розвитком та професійним ростом, цінностями в суспільстві та конкретною ситуацією. Одним з напрямків вирішення зазначених проблем є розробка персоналізованої системи мотивації, яка зможе більш ефективно стимулювати до виконання завдань, базуючись на особистих очікуваннях виконавця та характеру поставленого завдання.

Проблеми мотивації державних службовців знайши своє відображення в працях сучасних науковців, зокрема: Н. О. Алюшина [4], О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій [5], В. Ванденабіл, Ч. Шотт [6], М. Дін, Ч. Ванг [7].

Однак поза увагою дослідників залишилось питання врахування персональних стимулів та очікувань, які спонукають людину до виконання роботи, при розробці системи мотивації державних службовців.

Державне управління базує свою діяльність на кадровому потенціалі, оскільки люди є найвищою цінністю кожної організації. Працівник органу влади повинен бути добре освіченим, мати високий інтелектуальний і культурний рівень. Однак, щоб такий співробітник міг досягти цілей, поставлених урядовою організацією, він або вона повинні бути дуже добре мотивовані до надання високоякісних послуг.

В сучасній науковій літературі існує численна кількість понять «мотивації», однак більшість з них розглядають цей процес на прикладі приватних компаній, практики управління кадрами яких не завжди відповідають потребам публічного сектору. М. Дін, Ч. Ванг виділяють мотивацію

державних службовців в окрему категорію та зазначає, що для цієї категорії посад характерним є бажання працювати на користь суспільства та країни, відкидаючи власні інтереси та особисті бажання [1].

Для того, аби побудувати ефективну систему мотивації, необхідно виокремити стимули, які спонукають державних службовців працювати з повною віддачею. В основі вмотивованості службовців закладене бажання брати участь в державній політиці, професійного зростання та просування по службі, тобто потреби визнання, які належать вищого рівня згідно з класифікацією Маслоу А. [4, с.50].

Як слушно зауважили В. Ванденабіл та Ч. Шотт для розробки дієвої системи мотивації, необхідно враховувати не лише узагальненні стимули, які характерні для більшості державних службовців, доцільним є також взяти до уваги посаду, освіту і статі, а також оцінити вплив соціально – економічних умов, в яких перебуває працівник [2].

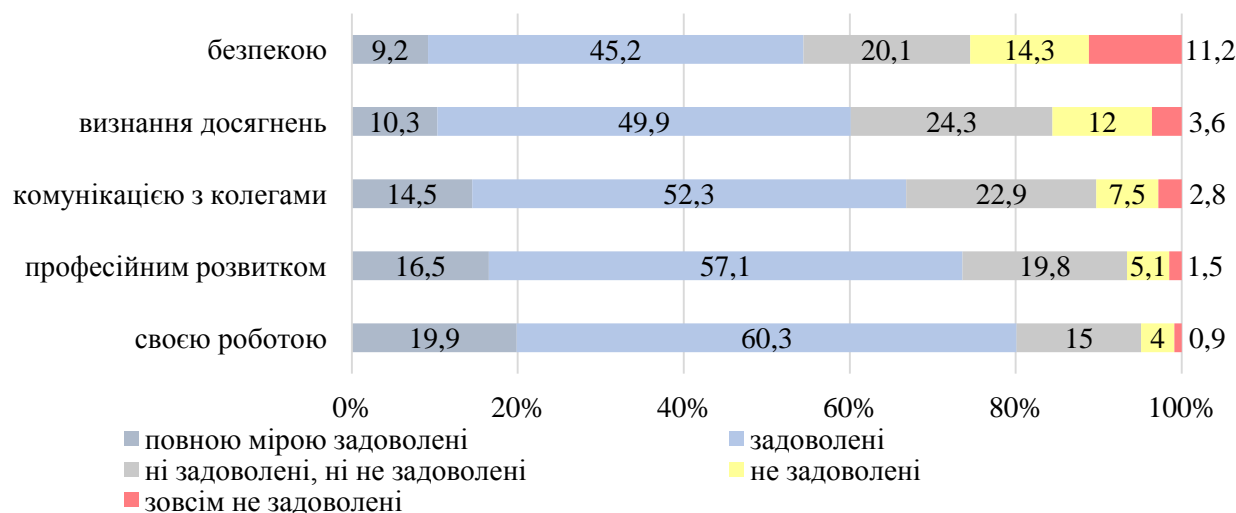
Наразі основною формою мотивації, відповідно Закону України «Про державну службу» є матеріальне заохочення. Держава гарантує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання обов'язків, заохочує їх до результативної ефективної, добросовісної та ініціативної роботи [5, ст.50]. Одночасно з цим органи влади в Україні пропонують низку програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації для своїх працівників. Для багатьох державних службовців фактором мотивації стає бажання саморозвитку, яке проявляється через можливість безкоштовно навчатись та підвищувати кваліфікацію [5, ст.29]. Для цього передбачено звільнення від частини робочого дня для відвідування лекцій і занять, навчальної відпустки для складання іспитів і підготовки дипломної роботи, субсидування витрат на навчання. Набуті знання в подальшому стають основою для набуття нових навиків та кар'єрного росту.

Ще однією характерною особливістю державної служби є постійність зайнятості, як дає працівникам відчуття стабільності та захищеності, що впливає на загальний рівень задоволеності роботою та мотивує на якісне виконання своїх завдань. Крім того до форм мотивації також можна включити: медичні та соціальні гарантії, справедлива оцінка досягнення, суспільний імідж, умови для самостійної творчої діяльності, почуття приналежності до колективу, матеріально – технічні та соціо – психологічні умови роботи.

Спираючись на опитування Національного агенства з питань державної служби «Публічна служба: ваша точка зору» [6], в якому взяло участь 43 862 особи всіх категорій посад та дослідження Алюшиної Н.О. «Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану» [3, с. 290 – 305], де працівникам органів публічної влади пропонувалось оцінити власний рівень мотивації та задоволеності умовами роботи за шкалою від 5 (повністю задоволений) до 1 (повністю незадоволений). Переважна більшість державних службовців задоволена своєю роботою (80,2%) та професійним розвитком (73,6%), зворотнім зв'язком та комунікацією з колегами (66,8%), а також

визнанням особистих професійних досягнень (61,1%). Однак лише 52,8% зазначили, що їх керівництво підтримує високий рівень мотивації у співробітників. Серед незадоволених більшістю є молоді працівники віком 20 – 35 років (13,3%), працівники зі дипломом магістра, ступенем кандидата та доктора наук (17,2%) та особи зі стажем роботи 21 – 25 років (12,3%).

Деталізація відповідей за респондентів відповідно до рівня задоволеності наведена на рис.4.1.



**Рис.1. Розподіл оцінок державними службовцями рівня задоволеності**

*Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]*

Також можна побачити, що своєю роботою більше задоволені жінки (81,6%) ніж чоловіки (76,1%) державні службовці. Слід відзначити є той факт, що індивідуальні мотиваційні фактори мають не еквівалентні значення для обох статей особливо за критеріями «хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами» та «відчуття безпеки». Узагальнені показники з середнім значенням основних мотиваційних факторів для жінок та чоловіків представлені в таблиці 4.1.

В своїй роботі О. І. Сердюк, О. В. Мирна, А. С. Корнійчук, І. В. Олексій висловлюють гіпотезу, що головною причиною незадоволення серед державних службовців є невідповідність посадових обов'язків, бездоганне виконання яких очікує керівництво, та персональних очікувань від роботи серед підлеглих [5, с.54]. Тому для побудови системи мотивації необхідно співставити очікування керівництва та підлеглих, щоб сформувати механізм взаємодії між поставленими завданнями та бажаною винагородою (рис. 4.2).

Як можна побачити з рис. 4.2 для досягнення поставленої мети, для кожного окремого завдання необхідно враховувати особисті характеристики виконавця. Ефективне подолання прогалини в мотивації можливе завдяки персоналізації системи стимулювання державних службовців.

Таблиця 4.1

**Важливість індивідуальних мотиваційних факторів**

Мотиваційний фактор	значення для жінок	значення для чоловіків	стандартне відхилення	медіана
Хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами	4,5	3	0,83	3,8
Визнання заслуг та повага	4,4	5	0,60	4,7
Можливість професійного розвитку	4,9	5	0,95	5,5
Позитивна робоча атмосфера	5	4,5	0,88	4,8
Відчуття безпеки	5	4	0,79	4,5

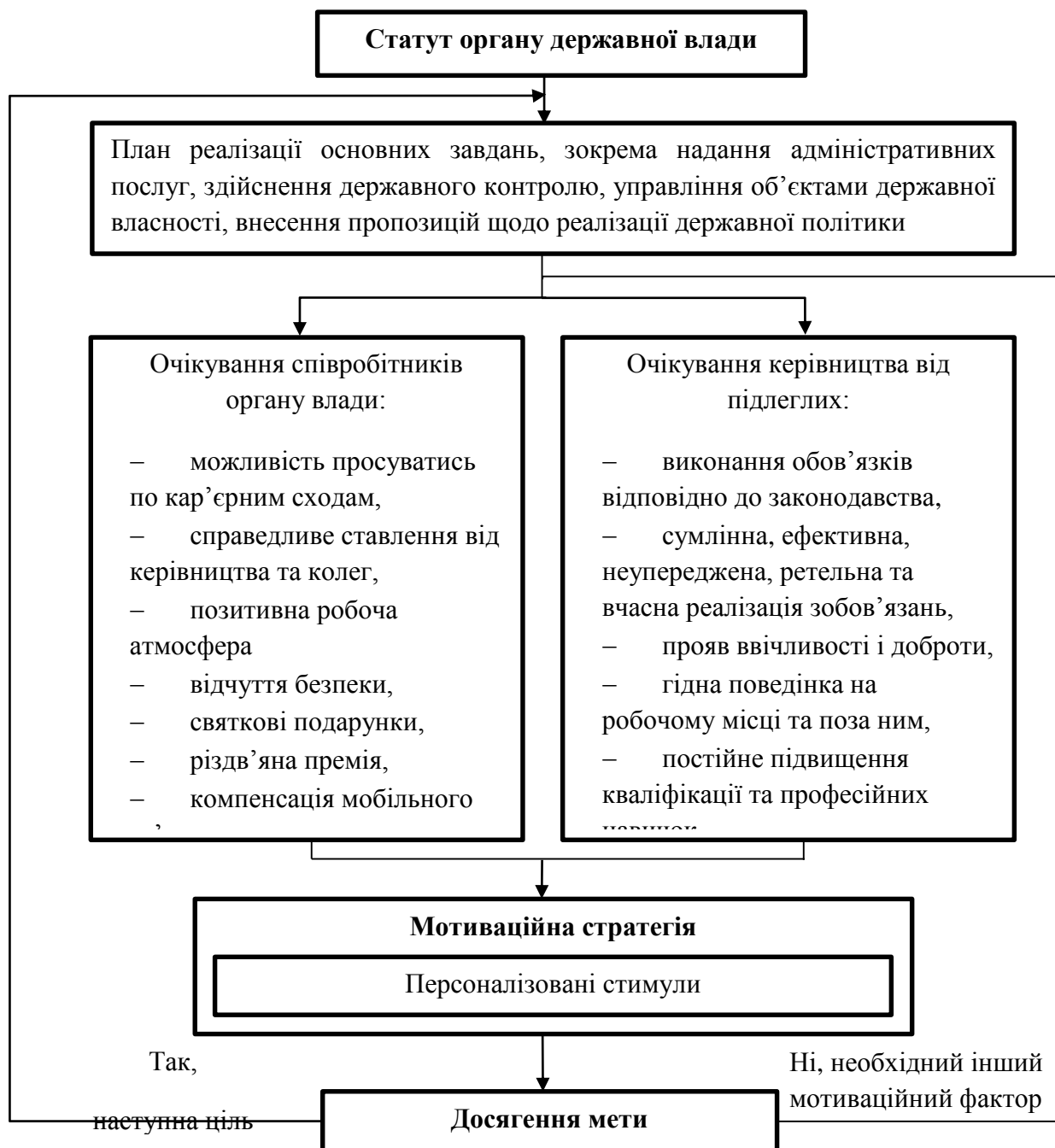
*Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]*

Відповідно до зазначеного вище, доцільною є розробка індивідуального підходу до системи мотивації на основі аналізу очікувань працівника, а також вікової категорії молодий (20 – 35 років) та зрілий (36 – 60 років), досвіду роботи (1 рік – 10 років та 11 – 25 років), рівня займаної посади (категорії «Б» та «В» і освіти (повна та неповна). На основі показників незадоволення серед державних службовців, відібраних на основі зазначених критеріїв, було виокремлено та систематизовано перелік факторів, які більш ефективно будуть стимулювати кожну окрему групу працівників органів влади (табл.4.2).

На основі відібраних показників розроблено систему вдосконалену систему мотивації державних службовців (рис. 4.3).

Інтеграція цілей установи з особистими стимулами і системою цінностей співробітника є ключовою метою створення системи мотивації. Оскільки на державній службі працює велика кількість відмінних за від характером, освітою та ієрархією потреб осіб, перед якими стоїть завдання ефективно виконувати посадові обов'язки, при формуванні системи мотивації необхідно враховувати суб'єктивні очікування виконавців.





**Рис.4.2.** Співставлення завдань і персональних очікувань від їх виконання

*Джерело: розробка авторів*

Таблиця 4.2

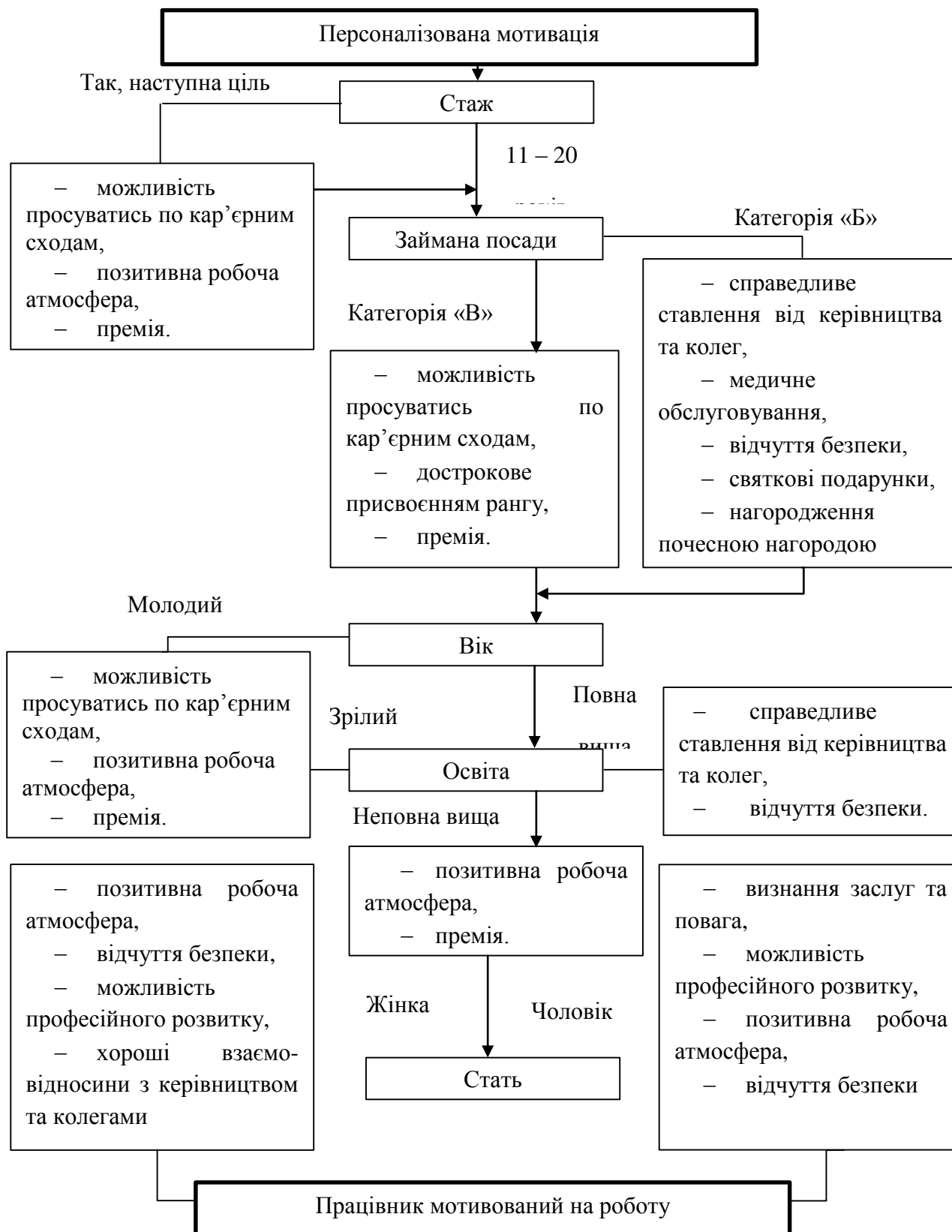
## Персоналізований перелік факторів мотивації державних службовців

Фактори	Персоналізація							
	Вік		Досвід роботи		Рівень займаної посади		Освіта	
	Молодий	Зрілий	1 рік – 10 років	11 – 25 років	Категорія «В»	Категорія «Б»	Неповна вища	Повна вища
можливість просуватись по кар'єрним сходам	×		×		×			
справедливе ставлення від співробітників		×		×		×		×
позитивна робоча атмосфера	×		×		×		×	
медичне обслуговування		×		×		×		
відчуття безпеки		×		×		×		×
нагородження почесною нагородою		×		×		×		
премія	×		×		×		×	
дострокове присвоєння рангу					×			

*Джерело: розробка авторів на основі [1 – 2]*

Працівник буде ідентифікувати себе з організацією, її місією та цілями, якщо його пропозиції та думки будуть враховані, він почуватиметься потрібним, його участь у досягненні цілей, пов'язаних із виконанням завдань громади, буде оцінено. Необхідно також наголосити, задоволеність умовами роботи посадових осіб всі рівні сприятиме більшій відданості службі та узгодженості бажань підлеглих з очікуваннями керівника.

Ефективна система мотивації праці державних службовців повинна орієнтуватись на вивчення персональних потреб людини. Про розробці програми стимулювання необхідно оцінювати впливу таких факторів як хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами, визнання заслуг та повага, можливість професійного розвитку, атмосферу в колективі та відчуття безпеки на задоволення від роботи та мотивацію державних службовців. А також звернути увагу на вік, досвід роботи, рівень займаної посади та освіту для більш точного визначення мотивів конкретного працівника.



**Рис. 4.3. Персоналізована системи мотивації державних службовців**

*Джерело: розробка авторів на основі проведеного дослідження*

Проведене дослідження дає змогу виявити, що модель мотивації праці державних службовців повинна бути багатофакторною, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника, постійно вдосконалюватися та доповнюватися, відподати цілям організації.

Саме таких підхід до системи мотивації, спонукатиме державних службовців працювати з високою самовіддачею та зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів, оскільки буде узгоджена з їх особистими інтересами.

#### **4.4. Удосконалення професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців**

Із набуттям незалежності української держави влада зробила і продовжує робити, кроки з побудови й удосконалення системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Ця робота проводиться одночасно з модернізацією і розбудовою державної влади України, з урахуванням кращих національних практик і стандартів, глибокого розуміння сутності, призначення, якості й ролі нової державної служби та зорієнтованості руху держави на європейський шлях розвитку. Побудова системи професійної підготовки публічних службовців передбачає реформування чинної системи й її зорієнтованість на неперервний професійний розвиток фахівців органів публічної влади. Зокрема, передбачається створення умов для забезпечення зростання професіоналізму державних службовців, чітке формування мети їх підготовки, перелік необхідних компетенцій, забезпечення потреб, напрямів і змісту професійних знань, обов'язковість і плановість їх набуття, принципи і організаційні форми освіти, їх ресурсне забезпечення. За роки незалежності України система професійної підготовки державних службовців була сформована як потужна освітянська галузь. Наразі вона має достатні кадрові і матеріальні ресурси для існування і динамічного розвитку, а отже здатна ефективно виконувати завдання держави щодо забезпечення ефективної діяльності системи державного управління високопрофесійними посадовцями. Разом з цим, сьогодні в умовах продовження реформування держави, що охоплює децентралізацію, набуття самостійності органами місцевого самоврядування, забезпечення процесів трансформації життєдіяльності суспільства в умовах існування глобального середовища, в освіті продовжують існувати певні проблеми з підготовки державних службовців. До того ж у суспільстві продовжують гучно лунати вимоги щодо підвищення якості діяльності державного апарату (хоча і не завжди обґрунтовані). Зазначене обумовлює необхідність аналізу і систематичного перегляду основ організації професійного навчання державних службовців і підвищення їх кваліфікації за рахунок подальшого розвитку процесів і складників системи професійного навчання та перенавчання. Аналіз останніх досліджень та публікацій. У формуванні і реалізації процесів професійного

навчання державних службовців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» в Україні бере участь значна кількість фахівців відповідних підрозділів органів державної влади, інститути Академії наук і науково-педагогічні працівники ЗВО, які здійснюють підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців. В останні роки на проблемах створення цілісної ефективної системи професійного навчання була зосереджена увага Національного агентства України з питань державної служби (далі НАДС) і Національного агентства з питань якості освіти (далі НАЗЯВО), які ретельно вивчають позитивний досвід країн ЄС, наявну практику і намагаються застосовувати його в організації професійної освіти державних службовців. Окрім того вагомий внесок в удосконалення та розбудову системи підготовки й перепідготовки державних службовців зробили такі українські вчені як Л. Антонова, Л. Козлова [1], О. Антонова, О. Петренко, І. Аршава [2], Д. Дзвінчук, О. Качмар [3], Н. Гончарук, О. Оргієць, Л. Прокопенко [4], Л. Івашова, М. Івашов, Н. Шевченко [5], В. Куйбіда, В. Шпекторенко [6], М. Орлів [7], С. Сergyogin, Є. Бородін, Н. Липовська [8], та багато ін. Але суспільні трансформаційні зміни системи публічного управління мотивують до систематичного поглибленого аналізу стану, змісту і якості професійної освіти фахівців державної служби, які очолюють процеси впровадження змін у соціально-економічне життя суспільства. Метою статті є визначення складників та аналіз стану організації процесу професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, змісту і якості навчання, а також ефективності управління цим процесом задля удосконалення системи професійної освіти на засадах спадковості, динамізму і комбінації знань та співпраці всіх учасників навчання й перенавчання фахівців. Виклад основного матеріалу. Основні тенденції трансформації змісту державноуправлінської праці, підвищення складності її прояву й поява нових видів такої праці в суспільстві свідчать, що рівень сучасних технологій, спричиняє швидкі зміни і посилення вимог праці до виконавців. Отже зростає необхідність до суттєвого і своєчасного перегляду змісту освітніх спеціальностей і спеціалізацій з підготовки фахівців, що здійснюють функції державного управління. Це вимагає від державної влади особливої уваги до формування ефективного освітнього середовища і системи професійної підготовки, підвищення кваліфікації фахівців державної служби та формування професійного, кадрового потенціалу країни, які реалізують освітню політику держави як в поточній діяльності, так і в майбутньому. Зазначене мотивує до створення в країні такої системи освіти, в якій підготовка майбутніх державних службовців була б випереджальною стосовно всіх інноваційних зрушень в суспільстві. Ця система має формуватися ISSN 2310-9653 Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (40), 2024 75 Публічна служба: теорії та кращі практики на основі Конституції України і всіх нормативно-законодавчих актів щодо професійної освіти державних службовців. Зокрема, в Україні певний час діяло Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення

кваліфікації керівників державних підприємств і організацій затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167. І лише у 2010 р. Постановою Кабінету Міністрів України вперше затверджено «Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [9]. Але існування і використання цього Положення протягом 8 років не забезпечило очікуваних результатів. Тому в лютому 2019 року воно втратило чинність у зв'язку з прийняттям «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [10] на виконання Закону України «Про державну службу» [11, ст. 7, 8, 48], в якому були представлені права і норми професійного навчання, врегулювання питань вивчення загальних, спеціальних, індивідуальних потреб у професійному навчанні, строки і обсяги структури навчальних програм. До учасників процесів професійного навчання були віднесені: замовники професійного навчання, суб'єкти надання освітніх послуг і саморегулювні професійні об'єднання. Основи формування професійного навчання державних службовців були закладені в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 р. [12]. Вона увійшла в десятку першочергових реформ і стала одним із пріоритетних напрямів. Для реалізації стратегії була розроблена і схвалена Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [13], яка мала на меті визначення стратегічних напрямів, механізмів і стратегій формування сучасної ефективної системи професійного навчання і була зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку державних службовців. Принципами її реалізації були визначені: наближеність освітніх послуг, обов'язковість і безперервність, цілеспрямованість, прогностичність і випереджальний характер, гарантованість функціонування, відкритість, індивідуалізація та диференціація, інноваційність та практична спрямованість. Результатом їх реалізації мала стати нова система освіти із сукупністю взаємопов'язаних компонентів: визначення потреб у професійному навчанні, формування і розміщення державного замовлення, забезпечення функціонування і розвитку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, створення процесу моніторингу якості навчання. Одночасно з урегулюванням українського законодавства стосовно професійної освіти державних службовців були створені органи державного управління і організації цими процесами. Відповідальність за організаційні засади функціонування системи професійного навчання покладена на НАДС та НАЗЯВО, що являють собою чинні колегіальні державні органи, які уповноважені реалізовувати політику держави у вищій освіті. Згідно з Положенням про НАДС [14] його діяльність спрямовується і координується

Кабінетом Міністрів України, який забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; організовує проведення оцінювання професійних компетентностей кандидатів під час проходження конкурсів на заняття посад державної служби; сприяє розвитку системи закладів освіти, що надають освітні послуги з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців; вивчає та узагальнює потреби, пріоритетні напрями підготовки і здійснює конкурсний відбір виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців; готує пропозиції та розробляє заходи щодо підвищення ефективності державного управління та державної служби, у тому числі щодо інституціонального забезпечення їх адаптації до стандартів ЄС та ін. НАЗЯВО, постійно діючий колегіальний орган, уповноважений Законом України «Про вищу освіту» на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, взаємодіє з Кабінетом Міністрів України, МОН, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади, Національною академією наук та національними галузевими академіями наук, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями, з науковими установами і закладами вищої освіти зарубіжних країн, а також з міжнародними організаціями в галузі вищої освіти. Воно формує пропозиції, зокрема з метою запровадження міждисциплінарної підготовки, щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на відповідних рівнях вищої освіти; погоджує розроблені МОН стандарти діяльності та стандарти освіти за кожною спеціальністю; бере участь в установленому законом порядку у формуванні показників державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою за рівнями вищої освіти та спеціальностями з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях на ринку праці та ін. [15]. За останні роки велике коло питань професійної освіти було врегульовано і надано НАДС: порядок стажування, питання затвердження галузевих рамок кваліфікації, розроблення професійних стандартів державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, розроблення програми з підвищення кваліфікації, унормування вимог до змісту і структур програм підвищення кваліфікації державних службовців, питань реалізації 76 ISSN 2310-9653 Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (40), 2024 Публічна служба: теорії та кращі практики державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції, розроблення Методики проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців з оцінюванням його результативності та ін. Велика і конструктивна робота проводилась в країні і стосовно оцінювання якості вищої освіти, яка відіграє провідну роль у системній трансформації професійної освіти, відтворює

передумови дотримання стандартів якості освіти відповідно кращих європейських практик. При налагодженні сучасних процесів освіти та ефективності діяльності державних службовців враховувався і позитивний досвід зарубіжних країн. Значну допомогу надали зарубіжні партнери, а саме їх безпосередня участь: у Програмі для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою», проєкті міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС), програмі USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), проєкті «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (ПРООН/ЄС), проєкті USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), програмі «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», швейцарсько-українському проєкті «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE), шведсько-українському проєкті «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SALAR International), проєкті «Підтримка доступності послуг в Україні» (PROSTO), швейцарсько-українському проєкті «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), проєкті міжнародної технічної допомоги «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) та ін. У складі суб'єктів ринку освітніх послуг для органів державної влади на сучасному етапі безпосередньо є і самі органи державної і місцевої влади, заклади вищої освіти і установи, незалежно від форм власності, іноземні установи, які реалізують освіту за тематичними планами освітніх програм, всеукраїнська асоціація ОМС, інститути громадянського суспільства, юридичні особи приватного права, які здійснюють освітні послуги. Суттєво зросла кількість нормативно-законодавчих актів щодо удосконалення змісту освіти і безпосередньо організації процесів підготовки фахівців з вищою професійною освітою. Вони суттєво розкрили її сутність, системність, завдання, критерії опанування, методологічне забезпечення, зміст організації її процедур, спрямованих на дотримання відповідності освітнянської діяльності і очікуваних результатів діяльності у вищих навчальних закладах, затвердженим стандартам освіти з урахуванням вимог ринку освітніх послуг у вітчизняному і європейському просторі. Зокрема, для встановлення порядку підвищення кваліфікації державних службовців, вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації створено Координаційну раду з питань професійного навчання державних службовців та затверджено положення про її функціонування [16] і приведено у відповідність до вимог постанов Уряду акти, уточнено вимоги до професійних компетенцій державних службовців і узгоджено програм їх навчання. Сьогодні чітко працює механізм розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних і робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, що здійснюється державними замовниками для мережі закладів освіти, установ, організацій, які провадять освітню діяльність з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за державним замовленням [17], у тому



числі підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевої адміністрації та їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. В Україні розвивається і тенденція збільшення напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами (у 2016 р. – 7 напрямів, у 2017 р. – 17, у 2018 р. – 19), збільшена кількість тематичних короткострокових програм [18]. Водночас індивідуальні потреби у професійному навчанні у 2022 р. змінювались відповідно до актуалізації завдань, у зв'язку з військовою агресією росії. Актуальності набули напрями підвищення кваліфікації, спрямовані на формування компетентностей щодо стресостійкості, психологічної підтримки осіб, постраждалих від війни, а також цивільного захисту та міжнародного гуманітарного права [19]. Тому в 2023 р. пріоритетними визначено вже 32 напрями (наказ НАДС від 24 серпня 2022 р. № 74-22) [20], у 2024 – 40 (наказ НАДС від 23 серпня 2023 р. № 133-23) [21]. Потреби у професійному навчанні і підвищенні кваліфікації визначаються з урахуванням широкого кола питань, які охоплюють: зміст навчання, навички і професійні компетентності державних службовців відповідно до посади. Для кожної категорії державних службовців програми визначаються окремо. Так, для державних службовців категорії «А» орієнтовні напрями (теми) підвищення кваліфікації включають: вміння ухвалювати ефективні рішення, знання законодавства, комунікація та взаємодія, наявність лідерських навичок, особистісні компетенції і професійні знання, управління змінами, управління організацією та персоналом, управління публічними фінансами. Окремо визначаються і потреби для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в розвитку професійних компетентностей. Для зазначених категорій осіб пріоритетними напрямами (темами) навчання є: бюджетна політика та звітність; здійснення тендерних закупівель; програмно-цільовий метод формування та виконання бюджетів, управління проектами та програмами [22, с. 79–84]. Щороку в НАДС державні органи надсилають потреби у професійному навчанні державних службовців категорій «Б» та «В» не пізніше ніж 20 грудня, а копії індивідуальних програм для категорії «А» не пізніше ніж 15 січня [10]. ISSN 2310-9653 Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (40), 2024 77 Публічна служба: теорії та кращі практики Водночас слід звернути увагу на те, що в компетентностях державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування значна частина фахівців залучена до сфери виробничого і невиробничого менеджменту, а саме до функціонування і управління об'єктами місцевого господарства: місцевий публічний транспорт та дороги місцевого призначення, управління комунальною власністю, надання адміністративних послуг, управління водними ресурсами та управління твердими побутовими відходами, управління закладами охорони здоров'я, бухгалтерський і статистичний облік, сільське господарство та розвиток сільських територій та ін. [22, с. 95]. Стає очевидним, що такі компетенції і знання сформовані ЗВО відповідних профілів, а тому організація підвищення їх кваліфікації і їх зміст повинні враховувати

особливості цих галузей, визначати питання поглиблення і підвищення якості знань і виконання функцій у місцевому самоврядуванні. Однак ці вимоги враховуються недостатньо. Спостерігається тенденція збільшення напрямів і підрозділів організацій, які займаються підвищенням кваліфікації і професійними навичками державних службовців. До них стали залучатися не тільки базові університети і центри підвищення кваліфікації, а й заклади, що пропонують тимчасові курси. Вони не пов'язані із системою знань науки державного управління і не заглиблюються у зміст державної служби та її особливостей. На сучасному етапі багато модернізаційних процесів суспільного розвитку ототожнюється з формуванням нового типу суспільства, необхідні зміни ментальних характеристик працівників, але їх різноманітне вираження у змісті виконуваних чи очікуваних у майбутньому завдань і функцій поки нічим не виправдано. Сьогодні у світі за даними ЄС існує понад 50 тис. різних професій, починаючи з нульового рівня. Вважається, що протягом найближчого 10-річчя зникне близько 5 тис. професій і з'явиться майже стільки ж нових [23, с. 7]. Однак професії тісно пов'язані з видами праці і мова повинна йти насамперед про те, чи може бути ліквідована та чи інша професія для суспільства, як вона змінюється за змістом, методами, цілеспрямованістю тощо. Чітке розуміння цього процесу дозволить передбачити і потреби у її виконанні в нових умовах і сформувані вимоги до фахівців, які її виконують. Кількість учасників у системі вищої професійної освіти державних службовців продовжує збільшуватись. У 2017 р. підготовку магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» здійснювали 88 закладів вищої освіти, у 2018 р. – 109. У 2019 р. було вже 116 закладів, у тому числі 78 закладів державної форми власності, 21 заклад приватної або комунальної власності [22, с. 24]. На початок 2021 р. підготовка магістрів здійснювалась у 108 закладах (ліцензію мали 229 закладів). Активно функціонують 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації закладів вищої освіти, у тому числі інститутів, які раніше входили до складу Національної академії державного управління при Президенті України (НАДУ). Українська школа урядування, утворена з 2019 р. (перейменована на Вищу школу публічного управління), – у 2020–2021 рр. найактивніший виконавець державного замовлення НАДС з підвищення кваліфікації. У 2020 р. в Українській школі урядування завершили навчання 15 234 державних службовців, у 2021 р. – 26 998 осіб, за I півріччі 2022 р. завершили навчання за програмами підвищення кваліфікації 7 015 осіб, що становило 62,5 % від виконання плану державного замовлення на 2022 р. У 2021 р. у закладах післядипломної освіти за дистанційною формою навчання підвищили кваліфікацію 109 774 особи, що становило майже 93 % від загальної кількості осіб, які пройшли навчання у РЦПК та регіональних інститутах НАДУ [19, с. 34–53]. Підвищення кваліфікації здійснювалось за двома видами програм: загальні і спеціальні. Мета загальних програм – підвищення рівня професійної компетенції учасників, на основі раніше набутого професійного і життєвого досвіду відповідно до загальних потреб органів державного

управління та місцевого самоврядування, визначених державними регіональними органами. Програми розроблялися і затверджувалися відповідними суб'єктами надання освітніх послуг, які НАДС відносить до провайдерів. Формування загальних і спеціальних програм здійснюється з використанням науково-теоретичної бази, сформованої в працях вітчизняних вчених [1; 3; 5; 6; 7] і складу розробників і упорядників програм [22; 24; 25]. Вони досліджували проблеми професіоналізації державної служби, моделі формування професіоналізації, компетентісних професійних навичок і професійної придатності, ціннісних професійних якостей державних службовців і професійної соціалізації. Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремих державних організацій. У 2018 р. вперше проведено оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, за результатами якого в переліку навчальних програм підвищення кваліфікації з'явилися індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [24, с. 42]. За результатами проведеного аналізу інформації щодо потреб у професійному навчанні за 2018 р. затверджено 100 250 індивідуальних програм державних службовців категорій «Б» і «В», у тому числі для державних службовців категорії «Б» – 30 035, а категорії «В» – 70 215 [22, с. 86]. Разом з тим відокремлене існування закладів вищої освіти (далі ЗВО) підготовки державних службовців і закладів підвищення їх кваліфікації чи перепідготовки переважно не сприяє їх взаємозбагаченню, побудові тісної співпраці, знижує можливості цих організацій і їх викладацького складу до співпраці у більш ефективному використанні власних здобутків, наукових надбань і наукового базису. Адже для базових ЗВО така співпраця 78 ISSN 2310-9653 Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (40), 2024 Публічна служба: теорії та кращі практики стала б джерелом своєчасної інформації про потреби практики, дозволила б швидко знайомитись і пропагувати позитивні практичні здобутки, знаходити відповіді на наявні проблемні питання, враховувати запити практики в процесі підготовки майбутніх фахівців, а при отриманні знань у процесі підвищення кваліфікації практичні працівники мали б змогу ширше знайомитись із сучасними надбаннями теорії і методології державного управління, налагоджувати контакти для спільного вирішення очікуваних у майбутньому проблем. Поставлене НАДС амбітне завдання утворення ЗВО принципово нової філософії організації освітньої діяльності державних службовців (зміст якої концептуально поки не достатньо оприлюднений) реалізується тільки шляхом сприяння створенню нових організацій, дотичних до вже наявних ЗВО, а також створенню веб-порталу управління знаннями (що є також істотним в умовах реформи цифровізації). І хоч його наповнення ще потребує часу, він вже забезпечує доступ до низки безплатних інформаційних послуг у сфері предметного навчання державних службовців. Базове законодавство у сфері професійної освіти загалом вже завершене, хоча його практична реалізація ще

потребує координаційного управлінського забезпечення, оскільки трансформації в суспільстві постійно ускладнюються, що приводить до розгалуження процесів спільної праці в усіх галузях діяльності. Співставлення навчальних програм підготовки фахівців у базових ЗВО із програмами підвищення їх кваліфікації свідчить про їх слабкий зв'язок і необхідність підвищення ступеня їх наступності, спорідненості, глибшого поєднання за змістом, обсягами, методами, технологіями навчання і методичним інструментарієм. Як показує огляд діяльності органів влади країни в системі навчання до вирішення питань забезпечення державної підготовки фахівців залучена значна кількість учасників. При цьому підготовка фахівців практично поділена на два відносно самостійних і відкритих процесів, які реалізуються у двох підсистемах освіти: системі базової вищої освіти і системі підвищення кваліфікації. І хоч з методологічної точки зору вони мають певні відмінності, а саме формування первісних професійних знань і формування процесу їх поповнення, вони є суттєво усупільненими. Формування й опанування первісними і професійними знаннями здійснюється на основі їх глибокого теоретико-змістовного наповнення і відповідних методів подання змісту знань, але вони, на жаль, не супроводжуються достатнім обсягом практично цілеспрямованих знань, вмінь та навичок, якщо дивитися у контексті із конкретними завданнями, що виконуються державними службовцями на майбутніх робочих місцях після закінчення бакалаврату чи магістратури. У процесі підвищення кваліфікації вже наявні практичні навички можуть бути наповнені інноваційним змістом, опануванням нового інструментарію їх реалізації і поглибити системне бачення виконуваних робіт. Загальними характеристиками професійних знань для набуття професій державного службовця є науковість, закінченість, комплексність, системність, цілісність, знання особливостей і пріоритетів розвитку, відповідність вимогам державної служби в теперішньому і майбутньому в межах і за межами виконуваних посадових обов'язків. Продуктивним способом набуття знань розглядається навчання за міждисциплінарними програмами, які можуть охоплювати знання однієї галузі, двох галузей чи групи спеціальностей, що підвищить вимоги до обґрунтування змісту професійної освіти для виконання завдань і функцій у системі органів державної влади. Цьому повинні передувати дослідження характеру й організації державноуправлінської праці, які визначають особливості діяльності державних службовців за різними спеціальностями. У складі опису характеру праці повинні визначатися: вид праці, зміст, складність, професійність, належність праці, масштаби застосування очікуваних результатів, операційний інструментарій їх здійснення, сфери і рівень впливу результатів праці на результати діяльності керованих об'єктів. Тому наразі для спеціальності «Публічне управління і адміністрування» є доцільним як збільшення кількості дескрипторів праці порівняно з Національною рамкою кваліфікації в Україні, так і покращення якості їх опису. Це сприятиме і суттєво підвищить об'єктивність формування вимог до освітніх програм, у тому числі

міждисциплінарних і спрощуватиме оцінку прийнятності виконуваних робіт до їх належності, одному із восьми прийнятих в Україні рівнів кваліфікації [26; 27]. Крім професійних загальних фундаментальних компетенцій, до державних службовців висуваються певні вимоги щодо їх особистісних якостей: професійний світогляд і системне ноосферне продуктивне мислення, що здатні продукувати, підтримувати і зберігати ноосферний баланс, загальна і професійна культура, мультимовність, здібності до різногалузевої кваліфікації, вміння працювати в групах людей, ресурсозбереження діяльності та інші. Отже, другий етап професійної підготовки фахівців державної служби – процес підвищення кваліфікації не може бути ізольованим від попереднього базового процесу, від ЗВО, де вони навчалися. Зазначимо, що здібності державних службовців, які від них сьогодні вимагаються, не можуть бути опановані за короткий час підвищення кваліфікації. Тому саме з цих причин неможливо повністю розривати процеси організації підвищення кваліфікації і здійснювати їх без зв'язку із базовими навчальними закладами. Доцільним і виправданим є залучення до другого етапу підготовки фахівців практиків, у тому числі до розробки освітніх програм підвищення кваліфікації, до участі у керівництві випускних робіт, мініпроектів, ISSN 2310-9653 Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (40), 2024 79 Публічна служба: теорії та кращі практики експертизи навчальних програм тощо. Тому уявляється, що організація післядипломної освіти повинна бути значно тіснішою із процесами надбання базової освіти державних службовців. Вона повинна бути безперервним інтегрованим процесом цих двох підсистем з налагодженим механізмом їх тісної взаємоузгодженої співпраці заради гарантованого якісного забезпечення кадровим складом державної служби. Спостерігається тенденція до збільшення напрямів і питань в організації процесів підвищення кваліфікації. До них залучаються, крім базових університетів і центрів підвищення кваліфікації, різні заклади, що пропонують тимчасові курси. Вони не пов'язані із системою знань науки державного управління і не заглиблюються у зміст і завдання державної служби з її особливостями і змістом праці. Сьогодні багато модернізаційних процесів суспільного розвитку ототожнюються з формуванням нового типу суспільства, вимагають зміни ментальних характеристик і їх різноманітного застосування у змісті виконуваних чи очікуваних у майбутньому завдань чи функцій і є недостатньо виправданими. Професія тісно пов'язується з видом праці, отже, потреби навчання повинні вирішуватись з урахуванням того, чи можуть бути ліквідовані і певні професії для суспільства, чи вони певним чином змінюються тільки за змістом, методами, цілеспрямованістю тощо. Чітке розуміння цієї ситуації слід урахувати у визначенні потреб і вимог до фахівців, які її виконують. Головною причиною певних упущень в системі професійної підготовки державних службовців і процесів підвищення їх кваліфікації є те, що вони не спираються на глибокий аналіз тенденцій зміни змісту і цілей діяльності в системі державної служби. Тому ідеї стосовно підвищення кваліфікації більше

пов'язуються з появою нових знань, які можуть і не стосуватися конкретних базових, традиційних і «одвічних» функцій у системі управління. І хоч нові знання розширюють кругозір і бачення світу вони не завжди впливають на зміст виконуваної праці, скоріше стосуються лише методів її здійснення. Нові назви професій, які рекламуються лозунгами і закликами ринку праці, іноді взагалі вміщують не окремий вид діяльності, а лише нову операцію чи новий погляд на її призначення, що потребує більшої уваги до її реальної значущості і потреб у суспільстві. Тому впровадження нових професій у систему державного управління повинно бути далекоглядним і обґрунтованим.

Складним питанням організації підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців залишається визначення і поведінки держави стосовно вирішення цієї проблеми в ринкових умовах із закладами приватної власності. Це питання слід окремо розглянути за всіма складниками системи підготовки фахівців і з'ясувати доцільність такої співпраці. Результатом надання освітніх послуг є набуття майбутніми фахівцями державної служби їх здатності до якісного виконання завдань і функцій державного управління. Тому необхідним є баланс між потребами освітніх послуг державного характеру в закладах, які не мають тісного зв'язку з органами державної влади стосовно вирішення державних завдань і функцій. Провідна роль у встановленні вимог, принципів і організації навчання державних службовців належить державним закладам. А освітній потенціал державних службовців є суспільним багатством, яке створюється за рахунок державного бюджету і його споживання суспільством. Провідна роль в організації і реалізації процесів навчання належить самій державі та її освітнім закладам. Тому державу за певних умов слід розглядати монополістом надання цих послуг за державний кошт. Перехід до ринкових умов потребує більш ґрунтового законодавчого обслуговування і набуття доказів ефективності цієї співпраці. Умови для конкуренції охочих посісти певні державні посади і запобігання ситуації приймання фахівців на державну службу всіх рангів за іншими умовами повинні бути чітко сформульованими. Загалом організація професійної підготовки державних службовців і підвищення їх кваліфікації вже має достатньо скоординовані і спрямовані на опанування майбутніми фахівцями знань державного управління стандарти вищої освіти, побудові з урахуванням європейського досвіду. Але сьогодні вона надзвичайно зарегульована, не має належних зв'язків спадкоємності, недостатньо користується позитивним досвідом вже набутої системи базової освіти. Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Узагальнення результатів дослідження надає можливість дійти таких висновків: Система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у розвитку суспільства, виконуючи важливу функції держави: сприяти розвитку головного ресурсу – людського, створювати трудовий управлінський потенціал держави, механізм селекції індивідів відповідно до їх здібності і таланту, готувати їх до роботи, яку вони обрали і можуть найкраще виконувати, і сприяє інтересам суспільства,

збагачуючи його цінності. Водночас сучасна цілісна мобільна гнучка й ефективна система професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців поки не створена. Нині існує надмірно розгалужена кількість установ і організацій, які беруть участь у побудові і функціонуванні системи вищого фахового навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, які між собою практично не пов'язані. Процес управління процесами професійного навчання та перенавчання зі спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» є централізованим і жорстко контрольованим в умовах майже відсутньої (але оголошеної) автономності ЗВО в питаннях самостійного визначення змісту навчання. Системною проблемою організації вищої освіти з цієї спеціальності залишається не стільки визначення потреби в кількості фахівців, професійно спрямованих на публічне управління в майбутньому, скільки уточнення їх спеціалізації за змістом виконуваних у майбутньому робіт і їхньої кількості до поточного стану суспільства, конкретизації їх ролі і відповідальності за відновлення економічного і соціального стану країни. Отже існує потреба поглиблення й обґрунтованості державного замовлення на освітні послуги підготовки фахівців на довший період, узгодження їх спеціальностей і спеціалізацій відповідно до змісту і особливостей виконуваної праці, наявними «сім'ями» посад, функціональним і процесним змістом діяльності і більш тісної пов'язаності зі знаннями економічних, соціальних, природничих, техніко-технологічних та інших наук. Розгалуження освітянських установ, розподіл фактично цілісного процесу підготовки фахівців з публічного управління й адміністрування на майже не пов'язані між собою процеси підготовки і процеси підвищення кваліфікації не сприяють взаємозбагаченню, наступності і послідовності освіти, надмірно збільшують кількість учасників процесу, ускладнюють керованість освітою з боку державних органів і суспільства, які є головними, якщо не єдиними роботодавцями в цій сфері. Зміст програм підвищення кваліфікації напряму не пов'язується зі змістом виконуваної праці, галузевої професіоналізації, процесами змін їх діяльності та інструментарієм їх виконання. ЗВО, що здійснюють професійну підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, підпорядковуються різним владним організаційним структурам, що ускладнює співпрацю, не сприяє зниженню трудомісткості цих процесів, збільшує час на узгодження і витрати на утримання керівних органів через дублювання функцій, що призводить до зниження самостійності ЗВО, умов їх творчої праці і зменшення державного фінансування. Не сприяє поглибленню уваги до створення і функціонування цілісної системи професійної освіти державних службовців і часта зміна правових організаційних і фінансових засад їх діяльності. Це перешкоджає глибокому аналізу досягнутих результатів.

Так, за Законом України «Про вищу освіту» прийнятому 2014 р. [15], на сьогодні приймалися доповнення вже понад 50 разів, є також статті, визнані неконституційними за цей період. Не опановані процеси міждисциплінарного навчання за однією галуззю знань чи за групою спеціальностей. Проте потреба

в універсальних фахівцях, які б володіли об'єднаними знаннями різних дисциплін в різних напрямках державної діяльності і не в найзагальнішому сенсі, а в їх практичному застосуванні, так до цієї пори ґрунтовно не вирішується. В умовах глобальних швидкоплинних трансформацій сучасного світу, що змінюють роль, зміст і вимоги до державного управління процесами суспільного життя і життєдіяльності країни загалом, необхідним є: регулярний своєчасний перегляд концепцій професійної освіти підвищення кваліфікації на період не більше ніж 5 років, відповідно до вимог Індустрії – 4; визначення нових професій і їх спеціальностей; коригування напрямів, змісту і якості освіти.

#### **4.5. Еволюція освітніх технологій та удосконалення професійного навчання та підготовки кадрів фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Питання запровадження публічно-управлінської освіти постало в Україні у практичній площині вже в перші місяці здобуття державної незалежності. З цією метою було вивчено зарубіжний досвід підготовки державних службовців з акцентом на поточну практику Франції. Фундатори нового напрямку підготовки фахівців використали радянський досвід діяльності вищих партійних шкіл щодо функціонування закладу вищої освіти для підготовки фахівців з державного управління, але не застосували шлях перетворення колишнього компартійного закладу в державно-управлінський.

Першим кроком стало створення вищого навчального закладу Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, в контексті діяльності якого розв'язувались питання освітньої галузі, спеціальності, спеціалізації. Базою для створення нового вищого навчального закладу став Республіканський інститут підготовки менеджерів, що входив у радянські часи до сфери впливу уряду [1].

Започаткування державно-управлінської освіти відбувалося за умов відсутності відповідного переліку спеціальностей та було здійснене шляхом закріплення в рішеннях уряду поняття «програма підготовки магістрів державного управління» та терміна «спеціальність «державне управління»» в дипломах про вищу освіту випускників ІДУС. Можливості використання вже наявних спеціальностей соціально-гуманітарної, економічної та правової сфер не були реалізовані (зокрема політологія та правознавство) [2].

Для учасників першого конкурсного відбору були сформульовані такі вимоги: наявність закінченої вищої освіти, вік переважно до 45 років, обов'язкове знання української мови. Вступник мав скласти письмові та усні іспити, «результати яких свідчать про його науковий рівень, практичний досвід, аналітичні здібності та загальну культуру». Кабінет Міністрів України встановив квоти для різних державних і недержавних структур.

Організація навчального процесу в ІДУС базувалася на вивченні зарубіжного досвіду як у процесі навчальних занять та стажування слухачів за



кордоном. До розробки навчальної програми були залучені зарубіжні фахівці з Ліонського інституту регіонального управління, Університету Північного Лондона, Школи управління Кеннеді Гарвардського університету, Школи державного управління Американського університету, Національної школи державного управління Квебекського університету тощо [3].

Для забезпечення навчального процесу було створено 6 кафедр (державного управління, менеджменту, права і законотворчого процесу, політичних наук, державної та соціальної політики, економіки, іноземних мов). Навчальна програма включала 12 модулів (обсяг 100 кредитів) та передбачала 38 тижнів (5 днів на тиждень, щоденно по вісім академічних годин занять). Особливого значення набуває стажування усіх слухачів не тільки в Україні, але й у державних органах Канади, США, Великобританії, Німеччині, Франції [4].

Слухачі інституту мали можливість отримувати знання безпосередньо від керівництва держави, провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців. ІДУС мав реальну автономію у своїх відносинах із питань вищої освіти та довгий час мав безпосередній вихід на апарат уряду.

У 2016 році відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 року № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [5], затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266 [6], була введена галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування», до якої увійшла єдина спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування».

Формування окремої галузі знань, а також запровадження спеціальності стало реакцією на переосмислення ролі науки і освіти відносно сучасних державотворчих процесів та суспільної практики в умовах їх стрімкого зближення.

Реформування сучасного вітчизняного освітнього законодавства на основі єдиних пріоритетів, цілей і принципів дозволило створити кращі умови для реалізації права громадян на здобуття освіти у сфері публічного управління та адміністрування. Підготовка магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здійснюється закладами вищої освіти відповідно до Закону України «Про освіту» [7], Закону України «Про вищу освіту» [8], Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001 (далі – Стандарт), та інших нормативно-правових актів. Стандарт введено в дію з 2020/2021 року навчального року [9].

Відповідно до Стандарту метою навчання магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування [9]. Об'єктом вивчення в

магістратурі за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень; відносини, явища, процеси, моделі та механізми, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях.

Зазначене дозволяє сформувати у магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» комплексне розуміння необхідних реформ, оцінку їх переваг та ефективності, розвивати стратегічне бачення можливостей і викликів від їх впровадження, усвідомлення загальнодержавного значення новацій, які впроваджуються в усіх сферах публічного управління та адміністрування.

Проведення комплексних реформ у різних сферах суспільного життя обумовлює необхідність постійного розвитку форм і методів державного управління, а також побудову ефективної моделі співпраці держави і суспільства. Для успішної реалізації завдань щодо підвищення якості та ефективності державного управління важливе значення має формування корпусу висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними знаннями і здатні застосовувати їх у практичній діяльності. Йдеться про компетентних фахівців, ініціативних, цілеспрямованих та комунікабельних, які вміють швидко та якісно аналізувати ситуацію, ухвалювати ефективні управлінські рішення та готові брати на себе відповідальність за їх реалізацію.

Реформування вітчизняної системи освіти визначено Урядом України на рівні одного з пріоритетних напрямів своєї діяльності. Така увага до проблематики освіти обумовлена перш за все тим, що саме ця сфера розглядається на рівні базової для проведення реформ за всіма іншими напрямками забезпечення функціонування та розвитку суспільно-політичної та соціально-економічної систем.

Така значущість освіти для суспільного розвитку країни обумовлена не лише тим фактом, що вона є інструментом формування системи ціннісних орієнтацій людини та політичної свідомості громадянина, що само по собі є більш ніж достатнім обґрунтуванням її місця та ролі у розвитку сучасної системи суспільно-політичних відносин (взаємодія громадянина та держави; взаємодія людини та суспільства тощо), а у тому числі й тим, що саме освіта та отримані за її допомогою знання є підґрунтям для підвищення добробуту як окремої людини так і суспільства в цілому.

За дослідженнями вчених, освіта є детермінантою зростання ВВП країни, адже «тільки через знання можна створити і розвивати економіку, здатну бути конкурентоспроможною і забезпечувати сучасний рівень життя населення». Приймаючи до уваги існуючі суперечності між потребами сучасного інформаційного суспільства у забезпеченні свого подальшого розвитку та

можливостями вітчизняної освіти, щодо задоволення потреб людини і держави, можемо визнати необхідність реформування системи останньої.

На переконання Міністра освіти і науки України Л.М. Гриневич, реформування освіти повинно бути здійснено за такими трьома основними напрямками:

1) якість вищої освіти (академічна доброчесність; якість абітурієнтів та контингенту студентів; якість кадрового складу університетів; сучасний зміст освіти та її зв'язок з ринком праці; внутрішня та зовнішня системи забезпечення якості освіти; нові моделі підготовки фахівців; наукова атестація закладів вищої освіти);

2) інтеграція до європейського простору вищої освіти і наукових досліджень (Україна у Болонському процесі; вдосконалення НРК і розроблення НСК; академічна мобільність студентів та викладачів; визнання сертифікатів про акредитацію освітніх програм, виданих іноземними акредитаційними агентствами; нова модель аспірантури; нова рамка вимог до захисту дисертацій докторів філософії; участь в міжнародних проектах);

3) освіта впродовж життя (визнання неформальної та/або інформальної освіти; нова архітектура системи післядипломної освіти; післядипломна педагогічна освіта).

Про необхідність прискорення темпів реформування освіти в цілому та вищої зокрема, свідчить і той факт, що рівень позиціонування вітчизняної системи вищої освіти у міжнародному рейтингу U21 «Rank of National Higher Education Systems» не є задовільним, як з огляду на місце розташування системи вищої освіти України у рейтингу (37 місце з 50 у 2020 р.) так і з огляду на динаміку позитивних змін відповідних показників у темпоральному контексті (38 місце з 50 у 2019 році) [10].

За результатами експертної діяльності фахівців U21 до рейтингу Rank of National Higher Education Systems у 2020 р., так само як і у 2019 р., було включено лише шість українських університетів.

Відсутність динаміки нарощування кількості українських університетів у рейтингу може свідчити як про відсутність (вичерпаність) потенціалів національної системи вищої освіти для подальшого свого розвитку, так і про недосконалість (неефективність) використаних державою механізмів управління освітньою галуззю.

Для визначення напрямків вдосконалення системи освіти, серед студентів Університету митної справи та фінансів (м. Дніпро) напряму підготовки 281 «Публічне управління та адміністрування», було проведено опитування щодо якості викладання та повноти отриманих знань у період з 01.09.2021 - 10.09.2021.

Серед запропонованих авторами дослідження до експертизи питань, було у тому числі і питання, фокус уваги якого було зосереджено на визначенні ініціаторів у проведенні реформ щодо підвищення якості вищої освіти. Отримані нами під час обробки анкет результати наведено на рис. 4.4.

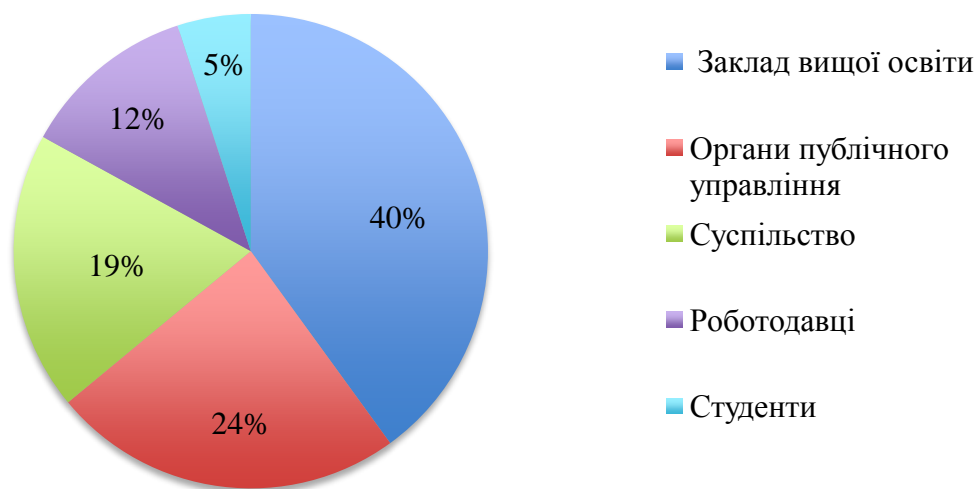


Рис.4.4. Компетенція суб'єктів у проведенні реформ щодо підвищення якості вищої освіти

*Джерело:* Розроблено авторами на основі анкетування

Результати аналізу відповідей внутрішня (університетська) система забезпечення якості вищої освіти, на переконання респондентів (40 %), має найбільші потенціали у вирішенні відповідних питань. За умови об'єднання результатів які припали на частку органів публічного управління та суспільства (43%), а таке об'єднання з огляду на умовне ототожнення студентами цих інститутів, можемо констатувати, що основним ініціатором з проведення реформ щодо підвищення якості вищої освіти є представники (органи влади, суб'єкти тощо) інститутів держави та суспільства. В контексті визначення компетенції органів публічного управління щодо забезпечення якості вищої освіти є досить важливим, адже наведений показник відображує очікування студентів щодо дій органів влади.

Несподіваним для організаторів дослідження став факт ідентифікації експертами місця та ролі студентів в процесі ініціювання реформ на достатньо низькому рівні (5%). Студенти, не дивлячись на те що саме цей прошарок суспільства традиційно відіграє особливу роль у трансформаційних перетвореннях соціальних систем та її основних елементів, ідентифікували себе на рівні найбільш пасивного суб'єкту. Порівняно очікуваним для організаторів дослідження став факт ідентифікації роботодавців на рівні основного ініціатора реформ щодо підвищення якості вищої освіти з результатом 12%. А отже роботодавці, з огляду на очікування здобувачів вищої освіти, не лише можуть, а і повинні бути серед ініціаторів реформ в системі вищої освіти.

В дослідженні використовувалися як первинні та вторинні джерела даних, був проведений ретроспективний аналіз становлення публічно-управлінської освіти в Україні, контент-дослідження освітньої програми

«Публічне управління та адміністрування» на прикладі Університету митної справи та фінансів, статистична кореляція за напрямками територіального розташування закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку бакалаврів та магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», форми власності таких установ, джерелами фінансування та обсягами державного замовлення.

Крім того розглядалися анкети студентів спеціальності «Публічне управління та митне адміністрування» отримані в ході опитування якості викладання та повноти отриманих знань за період з 01.09.2022 - 10.09.2022, що проводилось Університетом митної справи та фінансів, а також дані про дослідження ефективності використання системи e-learning серед студентів третього курсу. Відповідно до якого одна група навчалась з використанням паперових підручників та презентаційного матеріалу. В той час інша - з використання можливостей сучасних технологій: відеолекції та конференції, проходили тестування після ознайомлення з кожною темою для закріплення знань, мали змогу консультуватися з викладачами в режимі онлайн.

Щодо ринку праці та професіоналізму, дані були зібрані через сайт пошуку вакансій для державних службовців Career.gov.ua, який оновлюється щодня. Були зібрані відкриті вакансії, які було опубліковано на Career.gov.ua з 1 вересня 2021 р. до 31 вересня 2021 р. державними установами Дніпропетровської області. Всі вакансії, опубліковані на сайті, були зібрані; згодом посади, які не належать до професійної сфери публічного управління, автоматично відфільтровувалися. Після цієї фільтрації 142 вакансії залишалися для аналізу у сфері державного управління і всі вони були пов'язані з нинішньою навчальною програмою державного управління в Україні. Теоретично випускники можуть ефективно виконувати необхідні функції та виконувати посадові обов'язки, демонструючи їхні професійні якості за завданнями, які будуть надані їм цими роботодавцями, та оголошених вакансіях.

Статус держслужбовця, як правило, закріплений у відповідних правових документах. Обов'язковою умовою для прийому на державну службу є наявність базової освіти і спеціальної профільної підготовки. До кінця минулого століття в багатьох розвинених європейських країнах були створені спеціальні програми підготовки кадрів для державної служби, що укладаються в єдиний стандарт, який одержав назву MPA – Master of Public Administration.

У деяких державах програми з державного управління були «ініційовані» урядом (наприклад замовлення Міністерства освіти в Чеській Республіці), який зіграв важливу роль в формуванні підготовки з державного управління. У інших країнах тільки після того, як приватні установи почали реалізувати програми з державного управління, Міністерства (освіти) схвалили «державне управління» як академічну дисципліну. Неурядові установи почали надавати ступені магістра/бакалавра з державного управління [11].

Основною метою програм підготовки в галузі публічного управління, які викладаються в університетах, школах та інститутах, з наданням ступеня бакалавра та магістра, є підготовка випускника до управлінської діяльності. Це передбачає звернення особливої уваги до таких пріоритетів: перш за все, вивчення теорії (таких предметів, як право, з акцентом на адміністративному праві, аналіз політики, економіка); «ноу-хау», яке базується на технологіях та обґрунтовує основи управлінської діяльності і включає такі дисципліни, як підготовка управлінських документів, законопроектів, переговори з громадою та відповідні навички, знання двох-трьох іноземних мов, публічного менеджменту (з акцентом на практичних навичках, а не на теорії); вдосконалення викладання, що сприяє інтеграції знань слухачів (історія, етика державної служби, значення державної служби, філософія). Це передбачає також переорієнтацію методів викладання від традиційної лекції до більш практичних інтерактивних методів.

Бакалаврські програми з державного управління (the Bachelor of Public Administration (BPA) є популярними у сфері публічної зайнятості як загалом в галузі державного (публічного) управління, так і в таких специфічних службах, як поліція, пожежна охорона та планування. Як правило, програми відповідають стандартам та інструкціям з надання ступеня бакалавра у галузі державного управління і є акредитованими професійними асоціаціями з державного управління (наприклад, Національною асоціацією шкіл з державних справ та управління в США (the National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA).

В Україні бакалаврський ступінь з державного управління є популярним серед працівників громадських та неприбуткових організацій та тих, хто бажає кар'єрного зростання в галузі публічного менеджменту. Тому навчальні курси розроблені таким чином, щоб надати студентам розуміння та можливості практичного застосування тих принципів, які є основоположними для ефективного управління в державних та громадських агенціях [12].

Як правило, обов'язкові курси складають 15 кредитів. Студенти обирають як мінімум 5 курсів із запропонованих («Державна політика та управління», «Цінності та етика державного управління», «Державний бюджет та фінанси», «Концепції та проблеми державного планування», «Людські ресурси в державному секторі», «Вдосконалення продуктивності в державному секторі», «Сучасні проблеми державної безпеки», «Методи та технології в державному управлінні»). Модулі спеціалізації (за вибором) складають 6 кредитів («Публічне управління та політичний процес», «Трудові відносини», «Теорія та практика управління», «Маркетинг послуг», «Розвиток лідерства», «Переговори: теорія та практика», «Стратегічне управління людськими ресурсами», «Порівняння державного та місцевого управління»).

Вітчизняні заклади освіти готують фахівців лише за програмою «Публічне управління та адміністрування». Світова практика показує, що існує декілька бакалаврських програм в галузі державного управління: Bachelor of

Arts in Public Administration (Бакалавр мистецтв з державного управління), BA/Organizational Management – Public Administration (Бакалавр з організаційного менеджменту – державного управління), Bachelor of Science in Business/Public Administration (Бакалавр наук з бізнесу/державного управління).

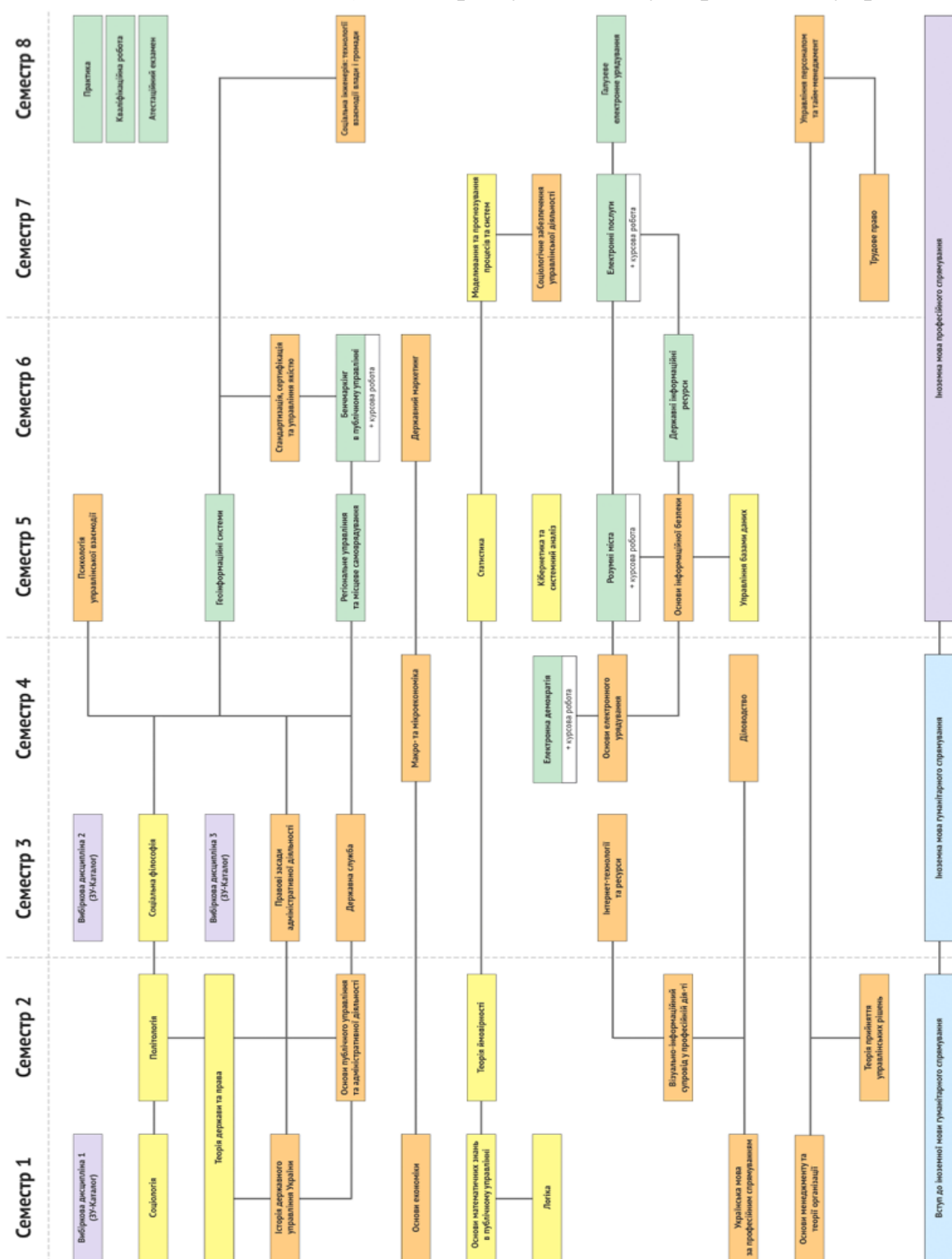


Рис. 4.5. Структурно-логічна схема освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» (навчальний план Університету митної справи та фінансів)

Програми підготовки бакалавра мистецтв з державного управління пропонують: огляд наявних технологій та досвіду застосування цих технологій в державній політиці та прийнятті рішень; дослідження природи державної служби, її інструментів, різні ролі державних службовців в публічних організаціях. Програми розробляються з метою сприяння розумінню підґрунтя та історії державного управління як дисципліни; розвитку розуміння організаційної теорії; розвиток організацій та середовища політичних підсистем, в яких функціонують державні службовці. Для отримання ступеня бакалавра необхідно отримати 121 кредит.

Програми бакалавратури з державного управління досліджують людський чинник управління організаціями, а саме: розвиток навичок в комунікації, груповій поведінці, прийнятті рішень, управління людськими ресурсами, етиці. Бакалавр наук бізнесу з орієнтацією на державне управління – спеціаліст із ефективного та продуктивного використання державних ресурсів задля досягнення цілей держави в середовищі, що динамічно розвивається. Навчальна програма передбачає вивчення засад державного управління, формування державної політики, розробки програм, їх реалізації та оцінювання, державних фінансів.

В США, наприклад, бакалаврський ступінь є важливим для подальшої освіти. Так, магістерська освітня програма реалізується для осіб, які мають ступінь бакалавра (В.А.) або її аналог і які орієнтуються на здобуття ступеня магістра (М.А.) в галузі державного управління. У Європі згідно Болонської угоди пропонуються 3-річні бакалаврські програми. Бакалаврський ступінь дозволяє працювати за трудовою угодою в центральній та місцевих адміністраціях, у бюджетних організаціях, недержавних органах, експертами, референтами та спеціалістами з питань європейської інтеграції у сфері трансформації європейського врядування [13].

Підготовка магістрів з публічного в Україні здійснюється у відповідності з потребами ймовірних роботодавців - інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень. Система знань, якими повинні володіти випускники спеціальності «Публічне управління та адміністрування» наведено на рис. 4.6.

Стандартом вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» встановлено, що атестація здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти за цією спеціальністю здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи та ЄДКІ. Питання проведення атестації здобувачів вищої освіти унормовано постановою Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 354 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими проводиться єдиний державний кваліфікаційний іспит для здобуття ступеня магістра», відповідно до якої особи, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», мають проходити атестацію у формі ЄДКІ, організація якого покладається на Міністерство освіти і науки та НАДС.



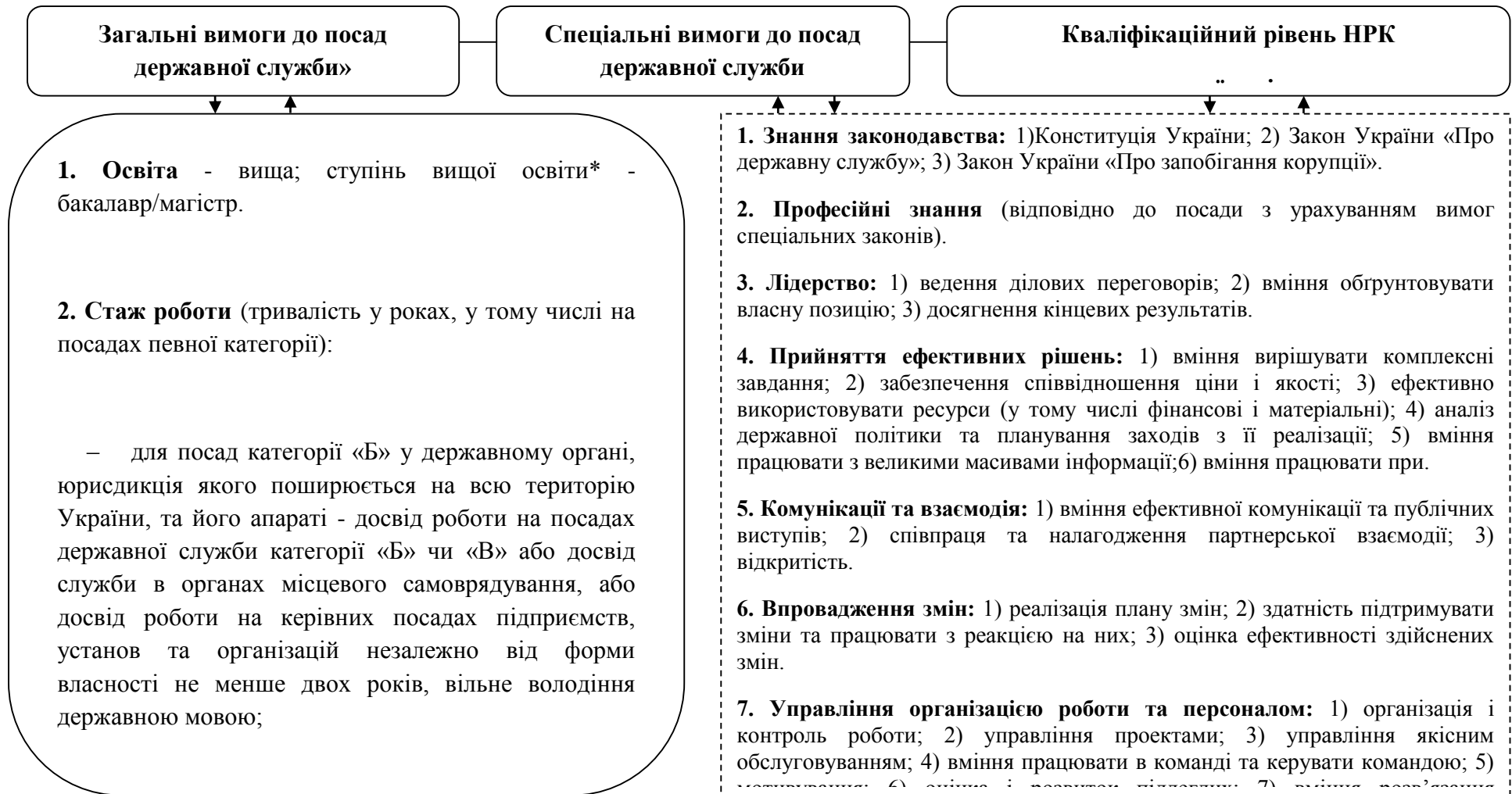


Рис. 4.6. Система знань, якими повинні володіти випускники спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2021 р. № 497 «Про атестацію здобувачів ступеня фахової передвищої освіти та ступенів вищої освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту» визначено Порядок атестації здобувачів ступеня фахової передвищої освіти та ступенів вищої освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях у формі ЄДКІ. Саме запровадження ЄДКІ – стандартизованого інструменту моніторингу якості підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», дозволяє об'єктивно оцінити як результати навчання здобувачів вищої освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти.

У 2024 р. НАДС в межах повноважень проведено дослідження стану функціонування ринку освітніх послуг з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на основі розроблених відповідних індикаторів розвитку системи. Під час дослідження збір та узагальнення даних здійснювався на основі інформації, наданої 100 закладами вищої освіти всіх форм власності, що взяли участь у дослідженні. Тому результати моніторингу є достатньо репрезентативними. Мережа закладів вищої освіти, що здійснювали освітню діяльність з підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Станом на 31 грудня 2023 р. 120 закладів вищої освіти, розміщені на всій території України, окрім тимчасово окупованих територій, мали освітні програми зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», 12 з яких припинили функціонування або перебувають у процесі припинення.

У 2022 р. з метою створення безпечного освітнього середовища для здобувачів вищої освіти деякі заклади вищої освіти Донецької, Луганської, Херсонської областей було переміщено на безпечніші території нашої країни. Водночас у 2021–2023 рр. підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здійснювали 106 закладів вищої освіти, з них 13 закладів вищої освіти вперше здійснили набір здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістрів за цією спеціальністю<sup>5</sup>. У національній системі вищої освіти освітню діяльність з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здійснювали заклади вищої освіти аграрного, медичного, педагогічного, транспортного, технічного, культурного, машинобудівного, лісотехнічного, юридичного та ін. профілю. Зі 1006 закладів вищої освіти, що провадили освітньо-професійні програми підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та взяли участь у дослідженні, 85% закладів вищої освіти перебували у державній власності, 11% – у приватній власності, 4% – у комунальній власності. Як показало дослідження, починаючи з 2018 р.,

незначною і сталою залишається кількість закладів вищої освіти приватної форми власності, що здійснювали відповідну освітню діяльність.

У досліджуваній період 85 закладів вищої освіти провадили освітню діяльність з підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за очною та заочною формами здобуття освіти, 3 заклади вищої освіти – лише за очною формою, 12 закладів вищої освіти – лише за заочною формою здобуття освіти. У 2021 р. вперше здійснили набір здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Київський національний університет будівництва і архітектури, Луцький національний технічний університет та Університет Григорія Сковороди в Переяславі; у 2022 р. – Академія праці, соціальних відносин і туризму, Український державний університет імені Михайла Драгоманова (до серпня 2022 Національний педагогічний університет ім. М. П. Драгоманова), Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Український державний університет науки і технологій, Житомирський державний університет імені Івана Франка, Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила», Національний лісотехнічний університет України та навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», у 2023 р. – Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника та Донецький державний університет внутрішніх справ.

Можливість здобути вищу освіту за вечірньою формою пропонував один заклад вищої освіти – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького.

Зарахування вступників для здобуття вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» до закладів вищої освіти упродовж 2021–2023 рр. до закладів вищої освіти для здобуття вищої освіти за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за рахунок різних джерел фінансування було зараховано 15 585 осіб: у 2021 р. – 4 526 осіб, у 2022 р. – 5 612 осіб, у 2023 р. – 5 447 осіб. Зокрема на навчання за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб у 2021 р. зараховано 3 843 особи (85% від загальної кількості вступників за цією спеціальністю), у 2022 р. – 4 980 осіб (88,7%) та у 2023 р. – 4 564 особи (83,8%). Співвідношення кількості осіб, які вступили до закладів вищої освіти на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» на другий (магістерський) рівень вищої освіти за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, та кількості осіб, які зараховані для здобуття вищої освіти за рахунок коштів державного бюджету, залишалось майже незмінним протягом трьох досліджуваних років. Вступники надавали перевагу навчанню за заочною формою здобуття освіти як за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, так і за рахунок коштів державного бюджету.

Водночас щороку спостерігалось збільшення вступників на очну форму здобуття освіти.

У досліджуваному періоді для здобуття вищої освіти за освітнім рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за рахунок усіх джерел фінансування найбільше вступників було зараховано до Національного університету «Одеська політехніка» (1 200 осіб), Київського національного університету імені Тараса Шевченка (913 осіб), Національного університету «Львівська політехніка» (757 осіб), Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (683 особи), ПАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (675 осіб). Найменше здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» упродовж 2021–2023 рр. зараховано на навчання до Одеського державного екологічного університету – 7 осіб.

У 2021–2023 рр. зі 100 закладів вищої освіти, які взяли участь у дослідженні, лише до Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця не було зараховано жодної особи для здобуття вищої освіти за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, водночас за рахунок коштів державного бюджету до закладу вищої освіти для здобуття вищої освіти зараховано 59 осіб.

Аналіз співвідношення кількості вступників закладів вищої освіти у розрізі форм власності показав, що у 2021–2023 рр. до закладів вищої освіти державної форми власності було зараховано 86,2% вступників від загальної кількості зарахованих осіб для здобуття вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», 7,9% – до закладів вищої освіти приватної форми власності та 5,9% – до закладів вищої освіти комунальної форми власності. Зокрема у 2021 р. до закладів вищої освіти державної форми власності зараховано 85,7% осіб від загальної кількості осіб, які вступили для здобуття вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», у 2022 р. – 85,7% та у 2023 р. – 97,2%. Частка осіб, які були зараховані на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за цією спеціальністю до закладів вищої освіти державної форми власності, в цілому була сталою.

Загалом упродовж 2021–2023 рр. до закладів вищої освіти було подано 24 350 заяв щодо участі у конкурсному відборі для здобуття вищої освіти за освітнім ступенем магістра за відповідною спеціальністю. У 2021 р. конкурс на місце склав 1,5 осіб, у 2022 р. – 1,5 осіб, у 2023 р. – 1,7 осіб. Первинним індикатором конкурентоспроможності освітніх програм був попит, задекларований вступниками на другий (магістерський) рівень вищої освіти. Відрахування здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» із закладів вищої освіти У досліджуваному періоді із закладів вищої освіти було відраховано 1 192 особи, які здобували освітній ступінь магістра за спеціальністю

«Публічне управління та адміністрування» за рахунок всіх джерел фінансування, що становило 7,6% від загальної кількості осіб, зарахованих до закладів освіти у цьому періоді. Зокрема у 2021 р. відраховано 280 осіб, у 2022 р. – 340 осіб та 572 особи у 2023 р.

Кількість відрахованих здобувачів вищої освіти у 2023 р. у порівнянні із 2021 р. збільшилась на 292 особи (104%). Основними причинами відрахування здобувачів вищої освіти стали невиконання навчального плану, власне бажання здобувачів вищої освіти, не проходження державної підсумкової атестації, припинення державної служби або служби в органах місцевого самоврядування (для осіб, які навчались за рахунок коштів державного бюджету), порушення умов контракту, перебування за кордоном (відсутність можливості приїхати на навчання).

Найбільше здобувачів вищої освіти відраховано із Київського національного університету імені Тараса Шевченка – 85 осіб (9,3% від загальної кількості осіб, зарахованих для здобуття освіти до закладу вищої освіти), Національного університету «Одеська політехніка» – 82 (6,8%) та Національного університету «Львівська політехніка» – 79 осіб (10,4%). У 27 закладах вищої освіти відраховано менше ніж по 5 осіб, у 12 закладах вищої освіти за три роки не було відраховано жодного здобувача вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

У цілому закладами вищої освіти підготовлено 13 900 магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», із них: 3 080 осіб – за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, 10 820 осіб – за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб. У 2021 р. частка осіб, які здобули вищу освіту за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, складала 36%, у 2022 та 2023 рр. – частка осіб зменшилась до 14,1% та 11,8% відповідно. Частка осіб, які успішно завершили навчання за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб, упродовж 2021–2023 рр. зростала і складала 64%, 85,9% та 88,2% відповідно.

Випускники 2021, 2022, 2023 рр. навчались переважно за заочною формою здобуття освіти – 11 678 осіб (84%). У 2021 та 2022 рр. спостерігалась тенденція до зростання частки випускників, які здобували вищу освіту за заочною формою здобуття освіти (86,4% та 88,1% відповідно), водночас у 2023 р. відбулося стрімке зменшення випускників заочної форми здобуття освіти (77,2%).

Результати дослідження показали, що найбільшу кількість магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» підготовлено закладами вищої освіти, які перебували у державній формі власності, а саме: Київським національним університетом імені Тараса Шевченка (1 337 осіб), Національним університетом «Одеська політехніка» (1 138 осіб), Харківським національним університетом імені В. Н. Каразіна (862 особи), НТУ «Дніпровська політехніка» (688 осіб), Західноукраїнським

національним університетом (638 осіб). Також закладами вищої освіти державної форми власності підготовлено найбільшу кількість магістрів за відповідною спеціальністю за рахунок всіх джерел фінансування – 12 683 особи (91,3%). Зкладами вищої освіти комунальної форми власності підготовлено 798 (5,7%) магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», зкладами вищої освіти приватної форми власності – 419 осіб (3%). У досліджуваному періоді у двох закладах вищої освіти (Державному вищому навчальному закладі «Донецький національний технічний університет», Одеському державному екологічному університеті) випуск магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» щороку становив менш як 10 осіб. В Українському державному університеті імені Михайла Драгоманова, Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника та Донецькому державному університеті внутрішніх справ випуск здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» не здійснювався, оскільки станом на 31 грудня 2023 р. ще тривала підготовка осіб, які вступили на навчання до зазначених закладів вищої освіти.

Цікавим є факт, що в Україні за період з 01 січня 2021 р. по 31 грудня 2023 р. було визнано через процедуру визнання іноземних документів про освіту (нострифікацію) 64 іноземних документів про освіту (у 2021 р. – 26, у 2022 р. – 11, у 2023 р. – 28)<sup>10</sup>. Під час здійснення нострифікації документів про освіту встановлювалась рівноцінність ступенів, академічних і професійних прав за назвою іноземної освітньої програми найбільш наближеної до спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Відповідно до частини третьої статті 78 Закону України «Про освіту» державні та комунальні заклади освіти мають право надавати платні освітні та інші послуги, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України. Засновники відповідних закладів освіти мають право затверджувати переліки платних освітніх та інших послуг, що не увійшли до переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України. У частині 12 цієї ж статті визначено, що заклади освіти мають право отримувати фінансування різних видів та з різних джерел, не заборонених законодавством. Відповідно до пункту 2.1. Порядку надання платних освітніх послуг державними та комунальними навчальними закладами, затвердженого спільним наказом Міністерства освіти і науки, Міністерства економіки, Міністерства фінансів від 23 липня 2010 р. № 736/902/758, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 30 листопада 2010 р. за № 1196/18491, встановлення вартості платної освітньої послуги здійснюється на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням. Дія цього Порядку поширюється на заклади освіти, що належать до державної і комунальної форм власності, у частині надання освітніх послуг відповідно до пункту 1 Переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної та комунальної форми власності,

затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796. Правове регулювання розвитку ринку освітніх послуг розглядає ціноутворення як один із головних інструментів формування конкуренції та підвищення якості освітніх послуг. Для національного ринку освітніх послуг характерним було і залишається наявність суттєвих відмінностей у цінній політиці закладів вищої освіти. Різниця у вартості підготовки одного здобувача вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» у різних закладах вищої освіти забезпечує доступність освітніх послуг для різних груп населення з огляду на їх платоспроможність, створює умови для розвитку конкуренції тощо. Водночас встановлення вартості платної освітньої послуги має здійснюватися на базі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з її наданням.

Аналіз залученості закладів вищої освіти до підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням показав, що зі 100 закладів вищої освіти, які взяли участь у дослідженні та здійснювали підготовку магістрів за цією спеціальністю у 2021–2023 рр., 75 закладів вищої освіти (75%) хоча б один раз виступали виконавцями державного замовлення на підготовку магістрів за відповідною спеціальністю. Зокрема упродовж досліджуваного періоду виконавцями державного замовлення були три комунальні заклади вищої освіти. Із 85 закладів вищої освіти державної форми власності 72 (84,7%) заклади хоча б один раз за три роки були виконавцями державного замовлення. Загалом за рахунок коштів державного та місцевого бюджету упродовж 2021–2023 рр. ступінь магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» здобули 3 080 осіб: у 2021 р. – 2 006 осіб, 2022 р. – 562 особи, 2023 р. – 512 осіб. При цьому за рахунок коштів державного та місцевого бюджету за заочною формою здобули освіту 2 509 осіб (81,5%), за очною (вечірньою або денною) формою – 571 особа (18,5%). Водночас жоден із закладів вищої освіти приватної форми власності не був виконавцем державного замовлення. Це пов'язано, насамперед, із неузгодженістю законодавчих та нормативно-правових актів в частині визначення форми власності (Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2021 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 2021 р. № 708. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/708-2021-%D0%BF#Text>. ; Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2022 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2022 р. № 769. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769-2022-%D0%BF#Text>.; Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у

2023 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2023 р. № 708.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/708-2023-%D0%BF#Text.>)

При цьому фінансування здійснювалось державними замовниками відповідно до визначених обсягів бюджетного фінансування здобуття освіти за визначеною кількістю осіб табл.4.3

Таблиця 4.3

### Обсяги державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти

Державний замовник/рік	2021	2022	2023
Національне агенство України з питань державної служби	1187	495	650
Міністерство освіти і науки	55	60	115
Міністерство внутрішніх справ	25	50	59
Міністерство фінансів		5	10
Усього	1267	610	834

Джерело: систематизовано авторами на основі статистичних даних [22]

72 закладів вищої освіти, які мають право на провадження освітньої діяльності за кошти державного бюджету. Так, відповідно до пункту 1 статті 87 Бюджетного кодексу до видатків, що здійснюються з Державного бюджету України, належать видатки, зокрема, на вищу освіту (на оплату послуг з підготовки фахівців на умовах державного замовлення у закладах вищої освіти державної та приватної власності, вартість освітніх послуг яких встановлюється з урахуванням законодавства про індикативну собівартість). Проте згідно з пунктом 3 частини першої статті 1 Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» виконавцем державного замовлення є заклад вищої освіти, заклад післядипломної освіти, наукова установа державної та комунальної форми власності, які пройшли конкурсний відбір та з якими укладено державний контракт на підготовку фахівців за державним замовленням. Забезпечення розвитку системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» потребує подальшої роботи щодо створення конкурентного середовища для суб'єктів надання освітніх послуг, адже ринок освітніх послуг досі залишається неконкурентним та доволі закритим для закладів вищої освіти приватної форми власності.

Система підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» функціонує, в першу чергу, за принципами нерозривності пізнавальної та практичної діяльності, знань та їх застосування в державному



управлінні та стійкого розвитку освітніх комплексів професійної підготовки фахівців органів публічного управління та місцевого самоврядування України. Ці методологічні положення не лише розкривають необхідність організаційного підходу, а й дають змогу розглянути пізнавальну та предметно-перетворювальну діяльність людей в їх єдності. Безпосередньо, тобто на одному з найменших рівнів узагальнень, організаційний підхід проявляється як нерозривна єдність структурних та функціональних характеристик системи підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Двоєдина сутність її організації передбачає свідому діяльність людей щодо формування структурних елементів, які забезпечують найбільш повну реалізацію функцій системи, що розглядається та створення відповідних суспільних умов для успішної (ефективної) взаємодії між ними. Тому поняття організації набуває двох взаємопов'язаних (що характеризують єдиний об'єкт – Систему підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»), але самостійних значень: перше відображає структурну будову і встановлення зв'язків між рівнями системи (її статичний стан), а друге – взаємодію між структурними елементами, процес функціонування системи (її динамічний стан) [17, с. 10].

Для формулювання принципів розвитку освітніх комплексів візьмемо запропоновану в типологію основних ідей, принципів розвитку освіти і умов їх реалізації, і потім врахуємо в них специфіку освітніх комплексів професійної підготовки фахівців державного управління України.

Сукупність основних ідей розвитку освіти – це гуманізація освіти; демократизація освіти; розвиток випереджаючої освіти; становлення безперервної освіти. Основою класифікації ідей є суб'єкти, на яких спрямовані цілі освіти («споживачі» освіти): особа (ідея гуманізації), суспільство (ідея демократизації), виробництво (ідея випереджаючої освіти), сама сфера освіти (ідея безперервної освіти).

Реалізація ідеї гуманізації освіти базується на таких принципах розвитку: фундаменталізації освіти; діяльнісної спрямованості освіти; національного характеру освіти. Основою класифікації принципів є переконання особи, що складають її світогляд, і прагнення до його реалізації, і об'єднуючі емоційні (гуманізація), інтелектуальні (фундаменталізація) і вольові (діялісна спрямованість) компоненти особистості; національний менталітет як інтеграційна характеристика переконань особи (національний характер освіти).

Умовами реалізації принципу фундаменталізації освіти є навчання слухачів базисним кваліфікаціям; посилення загально-освітніх компонентів у професійних освітніх програмах; орієнтація професійної школи на підготовку фахівців широкого профілю; модульна побудова змісту освіти (інтегративний варіант як один з можливих); посилення наукового потенціалу навчального закладу; методологічна підготовка тих, що навчається. На нашу думку, дуже серйозною альтернативою може стати

перехід до концептуальних знань (на відміну від диференційованих, формалізованих, прикладних, практичних). Безумовно, йдеться не за їх повну відміну, але вони не повинні домінувати.

Ідея демократизації освіти потребує реалізації принципів самоорганізації навчальної діяльності (разом з організацією); співпраці педагогів і слухачів; різноманіття освітніх систем; однакових можливостей та суспільно-державного управління.

Ідея випереджаючої освіти може бути реалізованою з урахуванням принципів випереджаючої підготовки кадрів для органу розвідки; саморозвитку особи, яка навчається (слухача).

Основою класифікації принципів розвитку є суб'єкти, що мають відношення до виробництва: суспільство (випереджаючий рівень), регіон (випереджаюча підготовка кадрів), особа (саморозвиток). Умовою реалізації принципу випереджаючої підготовки кадрів щодо публічного управління є завчасна підготовка і перепідготовка фахівців з перспективною для управлінської діяльності спеціальності (професії). Основою класифікації умов є такі сфери особистості: інтелектуальна, духовна, вольова, емоційна, сенсорно-рухова.

У свою чергу принципами реалізації ідеї безперервної освіти, що мають методологічне значення для дослідження системи професійної підготовки фахівців з публічного управління України, є такі: базової освіти; багаторівневості освітніх програм; додаткової базової і післядипломної освіти; маневреності освітніх програм; спадкоємності освітніх програм; інтеграції освітніх структур; гнучкості організації форм освіти (навчання).

Умовами реалізації зазначених принципів освіти можна визначити такі засади: створення основи для подальшого руху людини в освітньому просторі по всіх можливих векторах; введення освітніх програм багатьох рівнів і ступенів; підготовка і перепідготовка фахівця для роботи на конкретному робочому місці; створення технологій «стиковки» змісту освітніх програм різних профілів, рівнів і ступенів; створення єдиного освітнього простору управлінської освіти (табл. 4.4).

Закони, характер та особливості управлінської діяльності є об'єктивною потребою та формують вимоги до підготовки фахівців цього напрямку. Система підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» має бути організованою згідно з вимогами як із боку наявних моделей діяльності та кваліфікаційних характеристик посад, так і з урахуванням прогнозу діяльності фахівця.

Інтеграція елементів системи підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» має відбуватися на основі принципів стійкого розвитку освітніх комплексів. Визначення змісту навчання й точних орієнтирів для формування структури і змісту освітньо-професійних програм забезпечує їй найбільш продуктивну роботу.

Таблиця 4.4

**Пріоритети у навчанні за спеціальністю  
«Публічне управління та адміністрування»**

Принцип	Характеристика
Нові базові знання і навички для всіх	Навчання для формування знань, умінь і навичок щодо лідерства, демократичного врядування, електронного врядування, економічної, соціально-гуманітарної та регіональної політик, фінансової децентралізації та бюджетно-податкової політики
Збільшення інвестицій в людські ресурси	Керівники мають приділяти значну увагу вивченню, аналізу та визначенню потреб у професійному навчанні державних службовців, стратегічному плануванні розвитку персоналу відповідно до потреб державного органу та забезпеченню необхідного фінансування.
Інноваційні методики викладання і навчання	Використовувати такі форми навчання як: тренінги, у тому числі обов'язкові інтенсивні тренінги для усіх новопризначених керівників, семінари, круглі столи, дистанційне навчання, онлайн-освіта.
Нова система оцінки здобутої освіти	Розробити правові засади щодо визнання навчальної діяльності державних службовців та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти.
Розвиток наставництва і консультування	Створення національної онлайн платформи управління знаннями, яка передбачала б, у тому числі, створення системи корпоративного онлайн-навчання.

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [18, с. 560 - 561]

Основним інтегруючим чинником є мета освіти – розвиток людського потенціалу. Крім того, в результаті такої інтегрованої взаємодії елементів системи виникає синергетичний ефект її діяльності (рис. 4.8).

Розвиток інформаційного суспільства вимагає нових підходів до освітнього процесу у підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців. Професійні кадри – важливий ресурс країни. Жодна провідна країна світу не може обійтись без функціонування добре налагодженої високопрофесійної державної служби. Саме від того, наскільки якісно вона буде організована в державі, наскільки компетентно, сумлінно і відповідально будуть виконуватись службові обов'язки державними службовцями, залежить ефективне виконання функцій держави та успішна реалізація реформ в Україні.

Державні службовці повинні відповідати сучасним вимогам та викликам постіндустріального суспільства, вміти швидко адаптуватися до змін, мати здатність до нестандартних і швидких рішень та постійно підвищувати свій рівень професійної компетентності. Тільки зміна підходів у навчанні, використання інноваційних продуктів та технологій, застосування креативних методів роботи викладача на сьогоднішній день здатна забезпечити готовність вітчизняних державних службовців повністю відповідати сучасним вимогам.



Рис. 4.8. Модель безперервної освіти студентів [18, с. 671]

Інформаційні технології пропонують широкий спектр інноваційних продуктів, здатних підвищувати ефективність навчання, економити час здобувача освіти, забезпечувати його додатковими навчальними та методичними матеріалами, комплексами вправ й лекційних матеріалів, та спроможних забезпечити навчання впродовж життя, відповідно до потреб підвищувати професійну компетентність. Серед них можна зазначити:

- електронне навчання (e-learning) – це система навчання, що пропонує використання Інтернет-технологій, електронних бібліотек, навчально-методичних мультимедіа-матеріалів, віртуальних лабораторій і практикумів тощо. Це перспективна модель навчання, заснована на використанні нових мультимедійних технологій Інтернету для підвищення якості навчання шляхом полегшення доступу до ресурсів і послуг, а також обміну ними, спільною роботою на відстані;

- мобільне навчання (m-learning) – це передача знань на мобільні пристрої з використанням WAP I GPRS технологій. Мета мобільного навчання – зробити процес навчання гнучким, доступним і персоніфікованим, в якому реалізується головний принцип мобільного навчання – навчання в будь-якому місці, в зручний час, 7 днів на тиждень, 24 години на добу. Мобільне навчання потребує розробки інтерактивних програмно-дидактичних продуктів та їх методичного забезпечення;

- всепроникаюче навчання (u-learning) – це технології неперервного навчання з використанням інформаційно-комунікаційних засобів у всіх сферах життя суспільства. Для здійснення u-learning необхідні відповідні навчальні матеріали, що передаються на мобільні пристрої;

- «перевернуте» навчання (flipped learning) – це форма активного навчання, що дозволяє «перевернути» звичайний процес навчання таким чином: здобувачі освіти поза аудиторією переглядають відповідні навчальні матеріали, що будуть розглядатися на наступному занятті, самостійно вивчають теоретичний матеріал, а в аудиторії здійснюють його обговорення, виконують практичні завдання [19, с. 309].

Упровадження нових, більш ефективних інноваційних методів та інформаційних технологій в організацію підготовки державних службовців забезпечило нові підходи в реалізацію навчальних програм, зокрема, зменшення аудиторного навантаження і збільшення самопідготовки.

Один із шляхів щодо вирішення цієї проблеми полягав у застосуванні електронного навчання (e-learning) та дистанційної освітньої технології. Звичайно, таке онлайн навчання має як переваги так і певні недоліки. До переваг ми відносимо, зокрема:

- доступ до програм, найкращих бібліотек, закладів вищої освіти, досліджень тощо;

- сучасна та новітня інформація, технології, теорії;

- безкоштовне користування сервісами або доступніше (дистанційна форма навчання) за вартістю, ніж денна та вечірня форми навчання;

- можливість навчатись у зручний час [20, с. 435].

Слід зазначити, що найбільш ефективним засвоєння навчального матеріалу є відеолекції, які за певних параметрів (табл. 4.4), можуть замінити електронні підручники та конспекти лекцій.

Таблиця 4.4

#### Особливості проведення онлайн-лекцій

№	Параметр	Значення параметру
1	Тривалість відео-лекції	Оптимальне -10 хвилин (20 хвилин)
2	Вимоги до контенту	Текстова інформація у вигляді тез, графіки, ілюстрації, схеми
3	Голосовий супровід	Так
4	Зображення викладача	Другорядне (можна у вигляді фото на початку лекції)

*Джерело:* систематизовано авторами на основі [21, с. 1626]

Основні недоліки стандартних лекцій полягають в такому: для студентів заочної форми навчання їх обсяг не дозволяє розглянути весь матеріал; розклад навчальних занять може бути незручним для студентів; на заняттях студенти в основному отримують інформацію через голос викладача; студенти на заняттях звертають увагу на зовнішність викладача, одногрупників – що відволікає від засвоєння матеріалу; частина аудиторного часу може витратитися на дії, що не пов'язані з засвоєнням матеріалу (табл. 4.5).

Наведені джерела отримання навчальної інформації передбачають в основному візуальний контакт студента. Як правило великі обсяги матеріалу в підручниках та конспектах лекції призводить до зниження рівня цікавості до матеріалу після 1 години вивчення таких джерел. Часто студент не може виділити із маси такого матеріалу найбільш корисний. Для засвоєння матеріалу з підручників та конспектів лекцій здобувач вищої освіти має заставляти себе їх читати, напружуватися. В той час, як відео-лекцію можна слухати та дивитись не напружуючись в зручний момент часу, до того ж, по декілька разів.

Створені за допомогою додатку Google Classroom курси, куди мають доступ викладачі та студенти, де контент структурований за дисциплінами. Такі курси містять підручники, конспекти, відеолекції, гіперпосилання на корисні ресурси, методичні вказівки, завдання, тести тощо в електронному вигляді.

На аудиторних заняттях викладач презентує додаткові можливості відео-лекцій та яким чином їх подивитись. Завершується навчання за дисципліною проведенням контрольних заходів (іспиту), який технічно відбувається в усній, письмовій формі. Однак часто здобувачі вищої освіти при цьому проходять тести. Комбінуючи усне опитування, аналіз результатів тестування та виконання самостійних лабораторних та контрольних робіт – викладач може краще визначити рівень засвоєння матеріалу.

До того ж, тести за дисциплінами існують двох основних видів:

- 1) що оцінюють рівень засвоєння матеріалу за дисципліною;
- 2) тести, в яких студенти дають оцінку рівню викладення дисципліни, дають пропозиції та зауваження, вказують на недоліки.

Таблиця 4.5

**Порівняння аудиторних занять та онлайн-лекцій**

№	Порівняння з аудиторними заняттями	Порівняння з електронними конспектами лекцій та підручниками
1	Можна переглядати за зручним графіком	Відео-лекція містить голосовий супровід (можна прослуховувати)
2	Відсутнє відволікання на другорядне: зовнішність викладача, одногрупників тощо	Поділено на окремі лекції, що зручно слухати (передивлятись) протягом короткого інтервалу часу
3	В більшому ступені використовується графічний матеріал та ілюстрації	Не вимагають напруження
4	Багаторазове використання	Містять основні концентровані тези за дисципліною
5	Загальна тривалість відео-лекцій може суттєво перевищувати обсяг аудиторних годин за навчальним планом	Конспекти лекцій та підручники швидко морально застарівають, в той час як їх швидко переробити проблематично

Для оцінки ефективності використання електронних ресурсів, серед студентів 3-го курсу було проведено експеримент, відповідно до якого одна група навчалась з використанням паперових підручників та презентаційного матеріалу. В той час інша - з використання можливостей сучасних технологій: відеолекції та конференції, проходили тестування після ознайомлення з кожною темою для закріплення знань, мали змогу консультуватися з викладачами в режимі онлайн.

Результати проміжного модульного оцінювання показали, що середній бал групи де використовувалась система електронного навчання, значно вищий - 82,34. В той час як студенти іншої групи набрали лише 69,85.

Результати обробки тестів наприкінці семестру показали, що серед тих здобувачів вищої освіти, які проглядали відповідні відео-лекції рівень засвоєння матеріалу становив в середньому 76,1 %. Тобто кількісне зростання рівня засвоєння матеріалу в порівнянні з попереднім семестром становить близько 12 %. Різниця результатів тестування різних груп здобувачів за даним дослідженням становить близько 11 %.

Результати розрахунків середньоквадратичних відхилень та коефіцієнтів варіації за групами наведено в (табл. 4.6). Значення коефіцієнтів варіації за всіма групами не перевищує 25 %, отже значення середнього балу за всіма групами є надійним.

*Таблиця 4.6*

**Результати розрахунків середньоквадратичних відхилень та коефіцієнтів варіації за групами**

<b>Група студентів</b>	<b>Середнє значення</b>	<b>Середньо-квадратичне відхилення</b>	<b>Коефіцієнт варіації</b>
Всі студенти	76,1	9,54	14,45
1 група	82,34	8,73	12,50
2 група	69,85	5,71	9,79

*Джерело:* розраховано авторами на основі результатів тестування

Хоча отримані результати ілюструють ефективність онлайн-навчання. Але студент може зіштовхнутися із труднощами у самомотивації,



обмеженістю спеціалізованих матеріалів, недостатнім досвідом щодо опрацювання матеріалів, здійснення відповідного аналізу та систематизації отриманої інформації. Крім того, без оцінки рівня отриманих знань та двостороннього діалогу з викладачем, можливо стикатися з «ілюзією компетентності», оскільки самостійно неможливо оцінити свій професіоналізм.

Результати представлено експерименту дозволили довести гіпотезу, що використання відеолекцій з визначеними параметрами в навчальному процесі підготовки магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» призводить до збільшення рівня засвоєння матеріалу студентами заочної форми навчання. При цьому відео-лекції не заміщують собою класичні аудиторні заняття – вони якісно доповнюють електронні підручники та конспекти лекцій.

Отже важливим є не тільки сам факт використання певних інструментів (відео-лекцій), важливим є також якісні параметри таких інструментів та алгоритм застосування.

Основною метою програм підготовки в галузі публічного управління, які викладаються в університетах, школах та інститутах, з наданням ступеня бакалавра та магістра, є підготовка випускника до управлінської діяльності. Це передбачає звернення особливої уваги до таких пріоритетів: перш за все, вивчення теорії (таких предметів, як право, з акцентом на адміністративному праві, аналіз політики, економіка); «ноу-хау», яке базується на технологіях та обґрунтовує основи управлінської діяльності і включає такі дисципліни, як підготовка управлінських документів, законопроектів, переговори з громадою та відповідні навички, знання двох-трьох іноземних мов, публічного менеджменту (з акцентом на практичних навичках, а не на теорії); вдосконалення викладання, що сприяє інтеграції знань слухачів (історія, етика державної служби, значення державної служби, філософія). Це передбачає також переорієнтацію методів викладання від традиційної лекції до більш практичних інтерактивних методів.

Бакалаврський ступінь з державного управління є популярним серед працівників громадських та неприбуткових організацій та тих, хто бажає кар'єрного зростання в галузі публічного менеджменту. Тому навчальні курси розроблені таким чином, щоб надати студентам розуміння та можливості практичного застосування тих принципів, які є основоположними для ефективного управління в державних та громадських агенціях.

Магістр спеціальності публічне управління – спеціаліст із ефективного та продуктивного використання державних ресурсів задля досягнення цілей держави в середовищі, що динамічно розвивається. Навчальна програма передбачає вивчення засад державного управління, формування державної політики, розробки програм, їх реалізації та оцінювання, людських ресурсів та трудових відносин, державних фінансів

Забезпечення подальшого розвитку системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» потребує подальшої роботи щодо створення конкурентного середовища для суб'єктів надання освітніх послуг, адже ринок освітніх послуг досі залишається не конкурентним та доволі закритим для закладів вищої освіти приватної форми власності.

Зміни, передбачені постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року, а також реорганізація НАДУ та Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського регіональних інститутів державного управління НАДУ сприяли тому, що у конкурсному відборі на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління і адміністрування» за рахунок державного бюджету брали участь на конкурентних засадах заклади вищої освіти, які мають ліцензію на провадження такої діяльності та здатні забезпечити якісну підготовку здобувачів освіти за відповідною спеціальністю. Система підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» функціонує, в першу чергу, за принципами нерозривності пізнавальної та практичної діяльності, знань та їх застосування в державному управлінні та стійкого розвитку освітніх комплексів професійної підготовки фахівців органів публічного управління та місцевого самоврядування України.

Пріоритетними системними змінами в підготовці студентів за спеціальність «Публічне управління та адміністрування» є: гуманізація освіти; демократизація освіти; розвиток випереджаючої освіти; становлення безперервної освіти.

Реалізація ідеї гуманізації освіти базується на таких принципах розвитку: фундаменталізації освіти; діяльнісної спрямованості освіти; національного характеру освіти.

Умовами реалізації принципу фундаменталізації освіти є навчання слухачів базисним кваліфікаціям; посилення загально-освітніх компонентів у професійних освітніх програмах; орієнтація професійної школи на підготовку фахівців широкого профілю.

Ідея демократизації освіти потребує реалізації принципів самоорганізації навчальної діяльності (разом з організацією); співпраці педагогів і слухачів; різноманіття освітніх систем; однакових можливостей та суспільно-державного управління.

Ідея випереджаючої освіти може бути реалізованою з урахуванням принципів випереджаючої підготовки кадрів для органу розвідки; саморозвитку особи, яка навчається (слухача).

Закони, характер та особливості управлінської діяльності є об'єктивною потребою та формують вимоги до підготовки фахівців цього напрямку. Система підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» має бути організованою згідно з вимогами як

із боку наявних моделей діяльності та кваліфікаційних характеристик посад, так і з урахуванням прогнозу діяльності фахівця.

Визначення змісту навчання й точних орієнтирів для формування структури і змісту освітньо-професійних програм забезпечує їй найбільш продуктивну роботу. Основним інтегруючим чинником є мета освіти – розвиток людського потенціалу. Крім того, в результаті такої інтегрованої взаємодії елементів системи виникає синергетичний ефект її діяльності.

Разом з впровадження інновацій в систему підготовки здобувачів вищої освіти, відбулась інтеграція системи електронного навчання у викладацький процес. Ефективність поєднання відео-лекцій та аудиторних занять ілюструє дослідження, відповідно до якого середній бал студентів 3 го курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування», групи де використовувалась система електронного навчання, становим - 82,34. У порівнянні з другою групою (69,85) ріст показника успішності склав 17,8%.

Результати представлено експерименту дозволили довести гіпотезу, що використання відеолекцій з визначеними параметрами в навчальному процесі підготовки магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» призводить до збільшення рівня засвоєння матеріалу студентами заочної форми навчання.

Протягом часу навчання здобувачі вищої освіти набувають досвіду адаптації до нових умов та інтеграції у суспільні процеси, що формують їх громадську позицію та розширюють світогляд. Кафедрою публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів у травні 2021 року проведено опитування здобувачів першого року навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» і у листопаді 2024 року – опитування здобувачів четвертого року навчання за цією спеціальністю. Всі респонденти збували вищу освіту рівня «бакалавр».

Метою проведення опитування є оцінка ОПП «Публічне управління та адміністрування» з точки зору її сприйняття здобувачами, розуміння прийнятних для здобувачів форм навчання з урахуванням поточної ситуації в країні, що необхідно для подальшого удосконалення програми, ефективності її освітніх компонентів в майбутній професійній діяльності здобувачів, а також порівняння світогляду здобувачів на першому та четвертому році навчання.

Завданням оцінювання передбачалось вивчення рівня задоволеності здобувачів освіти вибором спеціальності та вивчення їх ставлення до специфічних елементів освітнього процесу у період їх навчання в Університеті і тому числі бачення свого професійного майбутнього після отримання освіти.

Результати опитування надали можливість сформулювати корисні висновки для подальшого розвитку освітньо-професійних програм спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

1. Респонденти переважно засвідчили, що зацікавленість спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» залишається незмінною у період навчання. Але протягом 4-х років навчання 35% респондентів зрозуміли, що зацікавлені й іншими спеціальностями.

2. 53% респондентів на 4-му році навчання мають впевненість, що після закінчення університету буде важко знайти роботу за спеціальністю і необхідною умовою є отримання додаткових знань.

3. Здобувачі 4 року навчання в більшості надають перевагу дуальній формі освіти (42%) на відміну від першого року, коли 42% мають бажання навчатись офлайн.

4. Відповіді здобувачів, на які необхідно звернути особливу увагу стосується планів у подальшому працювати за фахом: 60% здобувачів на 1 курсі планують працювати за фахом, вже на 4 курсі лише 24% мають плани працювати за обраною спеціальністю.

Бачення свого майбутнього здобувачами 1 року навчання пов'язано із роботою в органах публічної влади. І лише незначний відсоток з 4 курсу мають подібні плани. Слід зазначити, що значна частина респондентів 4 кроку навчання обрали перспективу побудови кар'єри в митних органах, але висловили побажання розширити перелік митних дисциплін.

Аналіз проведених опитувань надає підстав та міркування напрямів удосконалення ОПП «Публічне управління та адміністрування». Сучасна молодь бажає отримувати знання, які надають можливість відразу після отримання освіти працювати за фахом, бажають більшої конкретизації та уніфікації професійних знань, що необхідно для кар'єрного просування у обраній сфері. Опитування здобувачів є матеріалом для проведення подальших досліджень та пошуку критеріїв оптимізації освітніх програм.

## ВИСНОВКИ

1. Визначено вимоги до публічних службовців, що артикулюються сучасними умовами та впливами на сферу публічно-управлінської діяльності (зовнішні фактори). Зокрема, жодній освітній системі недоступне досягнення рівноваги витрат і результатів «зсередини», тільки своїми силами чи за рахунок лише вдосконалення планів, програм, введення нових курсів тощо. Ці заходи є важливими та неодмінними там, де є значна підтримка та інтеграція з промисловістю і з економічною практикою. Навіть у відносно стабільних соціально-економічних системах (Великобританія, Франція та ін.) спостерігається зростання, на відміну від посткомуністичних країн, ролі держави щодо організаційного та матеріально-фінансового забезпечення освіти, зокрема в пошуку правових джерел фінансування як від фірм, так і від громадських організацій. Наочною є змагальність закладів вищої освіти у пошуку джерел фінансування та зростання професіоналізації освіти у відповідності з довготривалими пріоритетами держави, які, особливо стосовно освіти, досить конкретно визначені як організаційно, так і матеріально-фінансово. Завдяки цьому послідовність і наступність загальнодержавних заходів досить чітко пов'язані з діагностикою реальних спроможностей закладу вищої освіти на ринку освіти всередині країни і за її межами. Приватний сектор в освітніх системах більшості країн, як свідчать опрацьовані джерела, відчутно не впливає на стан справ в освіті на рівні національних економік, і, відповідно, вивчається як проблема другого чи третього рівня важливості. Під час вирішення особливо складних комплексних проблем аналітичного забезпечення використовується такий інструментарій з арсеналу системного аналізу, як метод аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті для конструювання технічних систем, при розміщенні капіталовкладень, при вивченні та вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

2. Обґрунтовано, що навчання протягом життя на національному рівні має бути визначене як повноправна освітня послуга з формуванням відповідного інституційного забезпечення з акцентом на здійснення контролю та перевірки якості освіти та визнання різноманітних форм освіти. Безперервний процес інновацій вимагає від особистості вміння адаптуватися до новацій та готовність розвивати свої знання, вміння та навички впродовж усього життя. Тому інноваційний розвиток освітньої галузі є надзвичайно важливою й актуальною для сучасного суспільства. У процесі навчання заклади освіти мають враховувати потреби гігономіки, адже в умовах швидкої еволюції технологій, ринок праці потребує великої кількості професіоналів із широким набором навичок у різних сферах діяльності. Особливості цієї галузі полягає в тому, що роботодавці мають змогу наймати тимчасових працівників без обмежуючого територіально-географічного фактору (віддалена робота), що є рушійною силою гігономіки. При цьому HR-фахівці відзначають, що ефективність праці фрілансера часто буває

вищою, ніж у штатного співробітника. На рівні державного управління освітою має бути розуміння в необхідності гарантованого забезпечення державою експоненційного розвитку технологій і прискореного зростання обсягу знань, адже прискорений розвиток технологій вимагає подвоєного прискорення розвитку знань. Саме експоненційний розвиток технологій і одночасне прискорене зростання об'єму знань є ще одним важливим фактором, який визначає необхідність впровадження інноваційних форм освіти. Водночас, зауважимо, що якщо прискорений розвиток технологій вимагає створення і впровадження інноваційних форм освіти, здатних встигати за змінами, то розвиток власне інформаційних технологій надає ще й відповідні інструменти для функціонування і розвитку освітніх інновацій.

3. У період дії воєнного стану військове командування разом з органами виконавчої влади, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, уповноважені обмежувати певні права і свободи громадян, й зокрема право на освіту, в межах та обсязі, що необхідні для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які передбачені ч. 1 ст. 8 ЗУ «Про правовий режим воєнного стану». Однак, за міжнародними стандартами й зокрема слідуючи принципу верховенства права (правовладдя) в період дії режиму воєнного стану, приймаючи рішення про обмеження прав, й зокрема права на освіту, уповноважені суб'єкти мають: а) виходити з міркувань національної безпеки; б) діяти відповідно до закону; в) додержуватись принципу «суворої необхідності» (тобто їх дії мають спрямовуватись на протидію реальній небезпеці). Тому обмеження права на освіту, в умовах воєнного стану, може мати місце лише у виключних випадках, коли під впливом певних обставин, на певних територіях (частині територій) реалізувати це право стає неможливо, а саме, коли: а) певна частина території країни окупована й відповідно відсутні можливості і засоби реалізації права на освіту (зокрема, йдеться про педагогічні та науково-педагогічні кадри, цифрові засоби та засоби комунікації із здобувачами освіти на цій території та з неокупованими територіями); б) коли на певних територіях (в певних населених пунктах) ведуться активні бойові дії й, відповідно, відсутні фізичні, технічні та інші можливості реалізувати це право; в) якщо на неокупованих територіях (або їх частині) внаслідок ракетних, авіаційних атак або артилерійських обстрілів пошкоджена енергетична \ телекомунікаційна та ін. інфраструктура, і її відновлення з певних причин є тимчасово неможливим та \ або потребує багато часу, ресурсів, засобів тощо; г) або під дією інших обставин («суворої необхідності»), що не дозволяють створити безпечні умови для реалізації права на освіту.

Негативні впливи збройної агресії на сферу освіти та освітнє середовище й відповідно функціонування держави, можуть бути прямі (безпосередні) і довготривалі. Тому навіть в умовах воєнного стану обов'язком держави (і її особі органів центральної та місцевої влади) є

вжиття всіх можливих заходів із забезпечення реалізації права на освіту та створення безпечного освітнього середовища для здобувачів освіти, педагогів, науково-педагогічних працівників та інших працівників навчальних закладів. До таких заходів відносяться: а) тимчасове переміщення закладів освіти з окупованих територій та з територій де ідуть активні бойові дії в більш безпечні регіони України; б) організація дистанційної освіти за допомогою засобів цифровізації та комунікації; в) обладнання укриттів, що відповідають вимогам безпеки у закладах освіти та ін.

4. Доведено, питання безпеки, соціальні детермінанти є супутниками нової стадії глобалізації і розвитку електронної демократії в нових, цифрових і ціннісних контекстах. І Україна опинилася готовою до них через зовнішні загрози і безпекові кризи. Намагання провести децентралізацію в умовах нестачі фінансових та людських ресурсів визначили активність органів місцевого самоврядування до впровадження цифрових інструментів Smart City, а також децентралізованого запровадження принципів справедливості, прозорості, відсутності дискримінації, рівності, змагальності і так далі. Однією з найскладніших проблем управління є прийняття успішного управлінського рішення в умовах невизначеності. У разі загострення ситуації або поглиблення кризи передбачити наслідки практично неможливо, передбачити їх. Однак саме кризові ситуації змінюють контекст сприйняття реформ і радикальних змін. Про це свідчить досвід зарубіжних країн (Південної Кореї, Сінгапуру, Японії та інших). Реформаторські підходи, викликані військовою загрозою, прискореною реструктуризацією економічних і соціальних відносин, ринком праці і розвитком підприємницької ініціативи, сприяли появі «чутливого уряду», «підприємницького уряду» та інших підходів в контексті принципів належного врядування. Мінливі виклики довоєнної України та повоєнної України заслуговують особливої уваги та дають можливість визначити основні тенденції реформування сучасної української держави. У межах усталених тенденцій можна передбачити і побачити прогалини, які часто не враховуються урядом, але є потужною силою, агентом реалізації змін – джерелом незалежної думки і експертизи, що дозволяє скорегувати державну політику, політику органів місцевого самоврядування для місцевих потреб територіальних громад.

На сучасному етапі становлення держави Україна перебуває в стані активних комплексних реформ. Зокрема, земельна, бюджетна та адміністративно-територіальна реформи (децентралізація) характеризуються активною участю приватного капіталу та змінами підходів до управління ресурсами в державі. Крім поточних реформ у мирний час (оновлення системи правосуддя, запровадження заборони на виведення капіталу, обмеження впливу олігархів на політичне життя країни, запобігання та боротьба з корупційними правопорушеннями, формування незалежних ЗМІ

тощо), під час бойових дій стали більш гострими питання оновлення управління як державними ресурсами, так і активами, а також на рівнях місцевого самоврядування (на основі децентралізації та впровадження нових підходів державного управління). В умовах проведення активних військових операцій зменшуються ресурси на бюджетні витрати, що потребує як мінімум змін у формуванні та розпорядженні бюджетними коштами. Бюджетна реформа охоплює такі питання, як реформування системи оплати праці, в тому числі працівників бюджетної сфери, проведення медичної реформи, освітня реформа, пенсійна реформа, соціальний захист тощо. Продовження реформи бюджетної сфери вимагає зміни пріоритетів і іншої розстановки акцентів. А це означає певне призупинення реалізації змін, які не є життєво важливими, потребують значної фінансової підтримки та перспективи. Одним з ефективних способів є застосування принципів стратегічного управління державними активами і майном, які базуються на цінностях і правилах регулювання соціальних відносин ринкової демократії. У свою чергу, це передбачає застосування принципів «належного врядування» та зосередження уваги на сталому розвитку. Але в умовах проведення військових операцій такий підхід неможливий. У підсумку, орієнтація на цілі сталого розвитку в умовах складної кризи, викликаній військовою, фінансовою і соціально-демографічною нестабільністю, а продовження реформування освіти, медицини, пенсійної реформи еволюційним шляхом неможливе. Тому принципи пакетного управління несуть загрози у вигляді кризи експертизи, в тому числі реформування сфер виробництва та розподілу суспільних благ в довгостроковій перспективі (освіта, наука, збережене середовище, питна вода тощо).

Однак вивільнення людських ресурсів може бути переорієнтоване на виробництво нової продукції з індивідуальним підходом до ринку. Це буде особливо актуально для створення зон у високоурбанізованих районах з високою щільністю населення, депресивними районами і поселеннями. Такими напрямками можуть бути: енергетичний сектор (технології, освітня та наукова підтримка, технічна підтримка); сільськогосподарський (продовольча безпека, доступ до питної води, гуманітарна безпека); цифровий (системи обробки інформації, інтегровані реєстри та бази даних, інструменти ідентифікації, технології, оцифровка державної служби); управління людськими ресурсами та верховенство прав і свобод людини (інституційна спроможність держави; реформа правосуддя; соціальні роботи та комунікації). Це означає прискорену реструктуризацію ринку праці та передачу значних трудових ресурсів у безпечні райони, переміщення підприємств, збільшення перерозподілу людських ресурсів в інші галузі - оборонний, військовий, медичний з акцентом на надання медичної допомоги та військову польову хірургію, соціальну підтримку міграційних потоків та їх розподіл, а також адаптацію комбатантів у мирній реальності. Розширення можливостей держави для корпоратизації та впровадження ринкових



підходів до управління державною власністю та активами в умовах підвищеного ризику корупції серед посадових осіб, які виходять політично через вибори або призначення через особисті зв'язки, викликає спотворення всієї системи державного управління. Тому формування мереж незалежних науково-експертних центрів, у тому числі серед громадських організацій, засобів масової інформації, а також у навчальних центрах, університетах, які не залежатимуть від держави і матимуть автономію у своїх розслідуваннях, сприятиме розвитку об'єктивних оцінок діяльності у сфері державного управління.

5. Тяжіння до використання саме соціотехнічного підходу до організації публічного управління, розширення нормативно-правової бази для застосування ІКТ, цифрових інструментів та штучного інтелекту дозволяє проводити аналогії із соціальною комунікацією та взаємодією, про зміни не тільки в структурі сучасного суспільства, але у формах, засобах і результатах. З фокусом уваги на забезпеченні ключового принципу демократії – рівного доступу до інформації. Функціонування відкритих порталів даних, які дозволяють громадянам отримувати доступ до необроблених даних, які вони можуть аналізувати для себе, та здійснювати пошук в інтернет-базах даних урядових документів та механізмах запитів на доступ. Проактивне оприлюднення та відкриті дані, можливість публічного громадського обговорення, комунікації та електронні засоби знизу догори (від громадян до публічної влади), що забезпечується через відкритий вихідний код, значно підвищують принципи прозорості та доступності владних інституцій. Водночас цифрова трансформація в перспективі може нести загрози правам людини, що потребує вироблення нових заходів щодо їх захисту. А це вимагає вивчення випадків порушення прав людини в цифровому суспільстві, їх захисту та регулювання умов використання штучного інтелекту, зокрема в законотворчій та освітній сферах. При цьому для вирішення цієї проблеми варто поєднати здобутки у різних галузях знань, фахівці повинні мобілізувати весь свій досвід, щоб адекватно реагувати на ризики та загрози для громадянського суспільства, що несе в собі цифровізація.

Потенціал електронного врядування може бути ефективно використаний за умови, якщо цифрові технології вводяться паралельно зі змінами у структурі, процесах і методах організації роботи органів публічного управління. До системи оцінки якості державного управління варто закласти показники практики взаємодії органів публічної влади й інститутів громадянського суспільства в цифровому середовищі. І, безумовно, впровадження електронного урядування у практику публічного управління повинно бути направлене на розвиток професіоналізму індивідуальних користувачів інформації в політичних, економічних, соціальних та інших процесах. Таким чином, цифровізація регіонів України

спрямована не стільки на розвиток технологій на місцевому рівні, скільки на доступність і зручність звернення громадян за отриманням послуги.

Серед головних напрямків регіональної цифровізації відзначають такі, як: 1) адміністративні послуги (онлайн або доступні за один візит); 2) Інтернет (доступ у кожному населеному пункті); 3) цифрова грамотність (можливість і вміння користуватися онлайн-послугами). Усього реалізовано більше 94 проектів цифрової трансформації на місцевому рівні. Окрім міського безпекового простору за допомогою smart-підходів, слід відзначити і інші напрями регіонального співробітництва – цифрова освіта, розвиток цифрових компетентностей споживачів. Зокрема, в умовах воєнного стану дистанційне навчання, цифрові послуги та рішення набувають критичного значення, тому розгорнуто активну роботу над залученням якомога більшої кількості донорів, організацій та представників бізнес-сектору до підтримки цифрової освіти в Україні. Цифровий контент та його модернізація, технічне забезпечення та цифрова інфраструктура, цифрова екосистема, інформування та комунікація, доступ до інформації – ключові складники регіональної цифровізації. Основа цифрової трансформації громади – Національна програма інформатизації, стратегії регіонального та місцевого розвитку, стратегія цифрового розвитку, програми інформатизації та спільні цінності. Окрім, основних суб'єктів цифрової трансформації – міністерств та органів місцевого самоврядування, слід відзначити діяльність Асоціації міст України, яка спрямована на сприяння співпраці, спільному створенню та оновленню підходів відкритого урядування на місцевому рівні, посиленню національно-місцевого діалогу, сприяння місцевим альянсам і мережам.

Одна з значущих тенденцій, яка впливає за результатами проведеного дослідження цифрової трансформації регіонів, є персоналізація цифрових продуктів і сервісів, їх націленість на клієнта, клієнтоорієнтованість. Отже, потреби споживача набувають пріоритетності і відповідно потребують постійного аналізу і формування прогнозів. І прогнозний аналіз потреб і лінії поведінки залишаються поза увагою органів публічної влади. Саме в цьому аспекти величезної ваги набувають активності представників громадського сектору. Цифрове лідерство, безперервне навчання та розвиток обумовлюють необхідність залучення до публічного сектору талантів з цифровізації та цифрової трансформації, а відповідно це означає підвищення продуктивності і технологічності, застосування підходів залучення, утримання та управління талантами, людськими ресурсами і людським капіталом, його примноження та збереження саме як внутрішнього клієнта-споживача і відповідно створення брендів регіонів як привабливих роботодавців.

б. Молодь не зможе розвиватися і самореалізовуватися в країні без підтримки держави. Так само держава не здатна розвиватися без підтримки молоді. Країна без молодого покоління не має майбутнього. Тому найголовнішим завданням держави, місцевого самоврядування, освіти й науки є створення необхідних умов для сучасної молоді. Інакше кажучи, необхідна дієва, реальна, сучасна молодіжна політика, здатна не на словах, а

реальними справами зацікавити молодь і допомогти їй стати ефективним рушієм змін у державі. Нині Україні надається велика допомога через міжнародні програми, проекти й ініціативи. Але в жодному разі не можна допустити їх домінування на тлі державної підтримки. Адже прийде час, коли треба буде розраховувати на власні сили. Отже доцільно: розробляти програми соціальної підтримки, що забезпечують доступ молоді до освіти, працевлаштування, житла тощо; упроваджувати спеціальні програми формальної освіти, освітній стандарт та базовий фундамент для створення відповідних навчальних програм у вищих навчальних закладах; стимулювати та фінансувати молодіжні ініціативи та громадські організації, що працюють із молоддю; залучати молодих людей до прийняття рішень, забезпечуючи підхід «рівний – рівному»; сприяти створенню молодіжних організацій та програм; відкривати нові можливості цифровізації молодіжної політики як нового віртуального простору розгортання соціальних процесів; визначитися із межами віку молоді для більш чіткої спрямованості молодіжних програм і проєктів.

Проте, інституційна система в Україні стикається з рядом проблем, серед яких недостатнє фінансування, низький рівень міжвідомчої координації та обмежений доступ до послуг у сільській місцевості і не тільки для молоді, але й ветеранів. Для вирішення цих питань необхідно забезпечити розвиток інфраструктури підтримки ветеранів, посилити співпрацю між державними органами та недержавними структурами, а також запровадити механізми моніторингу та оцінки ефективності програм соціальної реінтеграції ветеранів. Впровадження комплексного підходу до реінтеграції ветеранів включає розробку єдиної стратегії, яка об'єднає нормативно-правове регулювання, інституційну підтримку та співпрацю з громадським сектором. Важливим напрямом є створення електронних платформ для доступу до послуг, впровадження освітніх програм для ветеранів та їхніх сімей, а також розвиток мережі центрів підтримки, які забезпечать індивідуальний підхід до кожного ветерана. Крім того, необхідно враховувати гендерний аспект реінтеграції та специфічні потреби різних категорій ветеранів, включаючи осіб з інвалідністю.

Визначено основні проблеми впровадження гендерної політики у сфері публічного управління. До них належать: недостатнє представництво жінок на керівних посадах у державному управлінні; гендерні стереотипи, що обмежують можливості жінок та чоловіків; брак ефективних механізмів контролю за впровадженням гендерної політики; недостатня взаємодія між державою, громадськими організаціями та міжнародними партнерами; недостатня інтеграція гендерного підходу в процес прийняття управлінських рішень; низька обізнаність державних службовців щодо гендерної рівності та обмежена кількість навчальних програм. Запропоновано адаптацію відповідних механізмів та інструментів до українського контексту з урахуванням національних особливостей.

7. Зазначені підходи відображають і відбуваються в межах ключових трендів у сфері людського капіталу 2023 року, зокрема вони спонукають державну службу вносити кардинальні зміни в Стратегії управління людськими ресурсами до 2030 року, орієнтуватись на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створювати систему мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечувати кар'єрне зростання лише особливо цінних співробітників; використовувати інноваційні, аналітичні HR інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використовувати сенсори й аналіз даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності. Пандемія Covid-19, і збройна російська агресія мали своїм наслідком призупинення заходів реалізації Стратегії державного управління, відходу від Принципів державного управління і появу нових вразливих наслідків для стійкості та загроз адаптивності системи державної служби в Україні. Для ефективного функціонування державної служби в Україні важливо враховувати вищезазначені проблеми та впроваджувати сучасні стратегії управління талантами та покращення управління людськими ресурсами в умовах критичної їх нестачі. Серед спільних рис антикризової діяльності інституту державної служби під час пандемії Covid-19 та військового стану слід відзначити такі, як: захист інформації; збереження інформації; захист персональних даних; кадровий голод; форс-мажорний характер викликів.

Відмінними рисами вищевказаних кризових ситуацій слід вважати наступні: підвищені ризики та вразливість в сфері персональних даних, пов'язаних з програмним забезпеченням від російських розробників; зменшення людського фахового ресурсу управління продуктивністю та управління талантами – якість людського капіталу, розвиток ініціатив з боку управління людськими ресурсами та запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRIS); надання переваги спеціалізованим службам з чітко визначеною правоохоронною функцією і відмова від загально адміністративних (рутинних та складних аналітичних) функцій шляхом активізації застосування алгоритмів ШІ.

Хорошими перспективами антикризової діяльності в сфері державної служби, на нашу думку, будуть такі, як стратегії управління людськими ресурсами, гнучкість щодо місцезнаходження та формату, режиму робочого часу (гнучкість графіків роботи); успіх адаптації і поширення успішного локального досвіду, запобігання професійному вигорянню шляхом неформального спілкування та психологічного розвантаження, переключення уваги – поєднання принципу гнучкості як «чутливості» до потреб та «жорстких» організаційних структур управління.

Публічна служба потребує застосування алгоритмів штучного інтелекту задля оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової

якості послуг для громадян. В Україні державні службовці молодше 35 років складають 21%, що не сприяє інституційній стійкості державної служби. Закон про штучний інтелект, ухвалений Європейським парламентом, визначає штучний інтелект як «машинну систему, призначену для роботи з різними рівнями автономності», яка може демонструвати «адаптивність після впровадження», тобто має здатність до навчання. Це визначення охоплює широкий спектр систем, від ChatGPT до чатботів та технологій сортування заявок на відкриті вакансії. У сфері кадрового забезпечення можна говорити про цілі напрями, такі як: відбір з резерву відновлення за запитом; чат-бот з обробки звернень та запитів щодо вакансій; сортування заявок на відкриті вакансії і так далі. Вищезазначені проблеми обумовлюють визначення нових підходів і процедур, оновлення наявних підходів відповідно до тих важких кризових умов, в яких працює сьогодні державна служба України, аби зберегти її можливості, стійкість, продуктивність і функціональність.

Війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв'язань для складних управлінських завдань. Отже, цінностями, що визначають ключові вимоги до фахівців стали формалізація відносин, морально-психологічний клімат, стресостійкість, усвідомлення покарання за невідповідність встановленим зовнішнім вимогам. Відбувається конфлікт системних / інституційних цінностей і цінностей професії, фаховості. Власне цей конфлікт вилився у відсутність механізмів формування «інституційної пам'яті», наступництва поколінь державних службовців, а також додатковим наслідком слід визначити неможливість виявлення лідерів з внутрішнього кадрового резерву. У такому випадку слід застосовувати обмежені персонал-технології, такі як перегляд внутрішніх резервів (інсорсинг), структурно-функціональної перебудови (реінженеринг), а також зовнішній конкурс. І хоча це обмежує можливості залучення на службу «таланти» та потенційних лідерів, можна використати підходи аутстафінгу та аутсорсингу, впровадження «розумних» цільових підходів до роботи державних службовців, зокрема: мобільна та гнучка робоча сила, де таланти реагують на потреби та зосереджені на наданні послуг, орієнтованих на клієнта; можливість високої продуктивності та розвиток можливостей державних службовців за допомогою HighTech продуктів; інклюзивний, етичний державний сектор, культура робочого місця, яка сприяє різноманітності, повазі, цінностям. У підсумку слід зазначити, що відповідь на питання успішності діяльності публічної служби лежить в не площині «люди – технології – гроші – витрати», а в площині: демократична інфраструктура (децентралізація, фаховість, експертність, довіра) – вихід з «інформаційної мотиваційної бульбашки» лідерів – застосування data-driven підходу та впевненого просування до цифрового лідерства в управлінні персоналом.

8. Інтеграція цілей установи з особистими стимулами і системою цінностей співробітника є ключовою метою створення системи мотивації.

Оскільки на державній службі працює велика кількість відмінних за від характером, освітою та ієрархією потреб осіб, перед якими стоїть завдання ефективно виконувати посадові обов'язки, при формуванні системи мотивації необхідно враховувати суб'єктивні очікування виконавців. Працівник буде ідентифікувати себе з організацією, її місією та цілями, якщо його пропозиції та думки будуть враховані, він почуватиметься потрібним, його участь у досягненні цілей, пов'язаних із виконанням завдань громади, буде оцінено. Необхідно також наголосити, задоволеність умовами роботи посадових осіб всі рівнів сприятиме більшій відданості службі та узгодженості бажань підлеглих з очікуваннями керівника. Ефективна система мотивації праці державних службовців повинна орієнтуватись на вивчення персональних потреб людини. Про розробці програми стимулювання необхідно оцінювати впливу таких факторів як хороші взаємовідносини з керівництвом та колегами, визнання заслуг та повага, можливість професійного розвитку, атмосферу в колективі та відчуття безпеки на задоволення від роботи та мотивацію державних службовців. А також звернути увагу на вік, досвід роботи, рівень займаної посади та освіти для більш точного визначення мотивів конкретного працівника. Проведене дослідження дає змогу виявити, що модель мотивації праці державних службовців повинна бути багатфакторною, мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника, постійно вдосконалюватися та доповнюватися, відподати цілям організації.

9. Складним питанням організації підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців залишається визначення і поведінки держави стосовно вирішення цієї проблеми в ринкових умовах із закладами приватної власності. Це питання слід окремо розглянути за всіма складниками системи підготовки фахівців і з'ясувати доцільність такої співпраці. Результатом надання освітніх послуг є набуття майбутніми фахівцями державної служби їх здатності до якісного виконання завдань і функцій державного управління. Тому необхідним є баланс між потребами освітніх послуг державного характеру в закладах, які не мають тісного зв'язку з органами державної влади стосовно вирішення державних завдань і функцій. Провідна роль у встановленні вимог, принципів і організації навчання державних службовців належить державним закладам. А освітній потенціал державних службовців є суспільним багатством, яке створюється за рахунок державного бюджету і його споживання суспільством. Провідна роль в організації і реалізації процесів навчання належить самій державі та її освітнім закладам. Тому державу за певних умов слід розглядати монополістом надання цих послуг за державний кошт. Перехід до ринкових умов потребує більш ґрунтовного законодавчого обслуговування і набуття доказів ефективності цієї співпраці. Умови для конкуренції охочих посісти певні державні посади і запобігання ситуації приймання фахівців на державну службу всіх рангів за іншими умовами повинні бути чітко сформульованими.

Загалом організація професійної підготовки державних службовців і підвищення їх кваліфікації вже має достатньо скоординовані і спрямовані на опанування майбутніми фахівцями знань державного управління стандарти вищої освіти, побудові з урахуванням європейського досвіду. Але сьогодні вона надзвичайно зарегульована, не має належних зв'язків спадкоємності, недостатньо користується позитивним досвідом вже набутої системи базової освіти. Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Узагальнення результатів дослідження надає можливості дійти таких висновків: Система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у розвитку суспільства, виконуючи важливу функції держави: сприяти розвитку головного ресурсу – людського, створювати трудовий управлінський потенціал держави, механізм селекції індивідів відповідно до їх здібності і таланту, готувати їх до роботи, яку вони обрали і можуть найкраще виконувати, і сприяє інтересам суспільства, збагачуючи його цінності. Водночас сучасна цілісна мобільна гнучка й ефективна система професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців поки не створена. Нині існує надмірно розгалужена кількість установ і організацій, які беруть участь у побудові і функціонуванні системи вищого фахового навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, які між собою практично не пов'язані. Процес управління процесами професійного навчання та перенавчання зі спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» є централізованим і жорстко контрольованим в умовах майже відсутньої (але проголошеної) автономності ЗВО в питаннях самостійного визначення змісту навчання. Системною проблемою організації вищої освіти з цієї спеціальності залишається не стільки визначення потреби в кількості фахівців, професійно спрямованих на публічне управління в майбутньому, скільки уточнення їх спеціалізації за змістом виконуваних у майбутньому робіт і їхньої кількості до поточного стану суспільства, конкретизації їх ролі і відповідальності за відновлення економічного і соціального стану країни. Отже, існує потреба поглиблення й обґрунтованості державного замовлення на освітні послуги підготовки фахівців на довший період, узгодження їх спеціальностей і спеціалізацій відповідно до змісту і особливостей виконуваної праці, наявними «сім'ями» посад, функціональним і процесним змістом діяльності і більш тісної пов'язаності зі знаннями економічних, соціальних, природничих, техніко-технологічних та інших наук. Розгалуження освітянських установ, розподіл фактично цілісного процесу підготовки фахівців з публічного управління й адміністрування на майже не пов'язані між собою процеси підготовки і процеси підвищення кваліфікації не сприяють взаємозбагаченню, наступності і послідовності освіти, надмірно збільшують кількість учасників процесу, ускладнюють керованість освітою з боку державних органів і суспільства, які є головними, якщо не єдиними роботодавцями в цій сфері.

Зміст програм підвищення кваліфікації напряму не пов'язується зі змістом виконуваної праці, галузевої професіоналізації, процесами змін їх діяльності та інструментарієм їх виконання. ЗВО, що здійснюють професійну підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, підпорядковуються різним владним організаційним структурам, що ускладнює співпрацю, не сприяє зниженню трудомісткості цих процесів, збільшує час на узгодження і витрати на утримання керівних органів через дублювання функцій, що призводить до зниження самостійності ЗВО, умов їх творчої праці і зменшення державного фінансування. Не сприяє поглибленню уваги до створення і функціонування цілісної системи професійної освіти державних службовців і часта зміна правових організаційних і фінансових засад їх діяльності. Це перешкоджає глибокому аналізу досягнутих результатів

9. Пріоритетними системними змінами в підготовці студентів за спеціальність «Публічне управління та адміністрування» є: гуманізація освіти; демократизація освіти; розвиток випереджаючої освіти; становлення безперервної освіти. Реалізація ідеї гуманізації освіти базується на таких принципах розвитку: фундаменталізації освіти; діяльній спрямованості освіти; національного характеру освіти. Умовами реалізації принципу фундаменталізації освіти є навчання слухачів базисним кваліфікаціям; посилення загально-освітніх компонентів у професійних освітніх програмах; орієнтація професійної школи на підготовку фахівців широкого профілю, - а також реалізація принципів демократизації освіти та випереджаючого розвитку.

Закони, характер та особливості управлінської діяльності є об'єктивною потребою та формують вимоги до підготовки фахівців цього напряму. Система підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» має бути організованою згідно з вимогами як із боку наявних моделей діяльності та кваліфікаційних характеристик посад, так і з урахуванням прогнозу діяльності фахівця. Визначення змісту навчання й точних орієнтирів для формування структури і змісту освітньо-професійних програм забезпечує їй найбільш продуктивну роботу. Основним інтегруючим чинником є мета освіти – розвиток людського потенціалу. Крім того, в результаті такої інтегрованої взаємодії елементів системи виникає синергетичний ефект її діяльності.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### до Вступу:

1. Khadzhyradieva S., S. Slukhai, and A. Rachynskiy, Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. // *Nispacee Journal of Public Administration and Policy*, 2020. 13(1): p. 81-108.
2. van Steden R., Blind Spots in Public Ethics and Integrity Research: What Public Administration Scholars Can Learn from Aristotle. // *Public Integrity*, 2020. 22(3): p. 236-244.
3. Kutergina E., et al., Improving Competency-Based Education through Empirical Evaluation: A Mixed Methods Study of A Masters of Public Administration Program. // *International Journal of Public Administration*, 2020. 43(1): p. 1-16.
4. Kaufmann W. and L. Tummers, The negative effect of red tape on procedural satisfaction. // *Public Management Review*, 2017. 19(9): p. 1311-1327.
5. Kaufmann W., E.L. Borry, and L. DeHart-Davis, More than Pathological Formalization: Understanding Organizational Structure and Red Tape. // *Public Administration Review*, 2019. 79(2): p. 236-245.
6. Kaufmann W., G. Taggart, and B. Bozeman, Administrative Delay, Red Tape, and Organizational Performance // *Public Performance & Management Review*, 2019. 42(3): p. 529-553.
7. Kruyen P.M. and M. Van Genugten, Opening up the black box of civil servants' competencies. // *Public Management Review*, 2020. 22(1): p. 118-140.
8. Kjeldsen A.M. and J.R. Hansen, Sector Differences in the Public Service Motivation-Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. // *Review of Public Personnel Administration*, 2018. 38(1): p. 24-48.
9. Kutergina E., et al., Improving Competency-Based Education through Empirical Evaluation: A Mixed Methods Study of A Masters of Public Administration Program. // *International Journal of Public Administration*, 2020. 43(1): p. 1-16.
10. Pecaric M., Regulatory Cybernetics: Adaptability and Probability in the Public Administration's Regulations. *Nispacee Journal of Public Administration and Policy*, 2020. 13(1): p. 133-156.
11. van den Bekerom P., R. Torenvlied, and A. Akkerman, Constrained by Red Tape: How Managerial Networking Moderates the Effects of Red Tape on Public Service Performance. // *American Review of Public Administration*, 2017. 47(3): p. 300-322.
12. Welch E.W. and S.K. Pandey, E-government and bureaucracy: Toward a better understanding of intranet implementation and its effect on red tape. // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007. 17(3): p. 379-404.

### до підрозділу 1.1:

1. Білозерова М.В. Аналіз європейських систем вищої освіти в контексті інтеграції в європейський освітній простір // *Теорія та практика державного управління*. 2013. Випуск 2 (41) С. 1-9.
2. Брюйн Х. Управление по результатам в государственном секторе / пер. с англ. М.: Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2005. 188 с.
3. Івашов М. Ф. Правове забезпечення освіти у пошуку системно-аналітичної бази реформ в Україні // *Уряду України: Аналітичні розробки, пропозиції наукових та практичних працівників*. К.: ПЛІ, 1995. Т. 3. 56 с.
4. Кудін В. Освіта в системі японського «економічного дива» // *Товариш*. 1994. № 30-36.
5. Кремень Василь. Сучасний навчальний процес як синергетична система. // *Освітні реформи: місія, дійсність, рефлексія: монографія / за ред. Василя Кременя*,

Тадеуша Левовицького, Віктора Огнев'юка, Світлани Сисоєвої. К.: ТОВ «Видавниче підприємство «ЕДЕЛЬВЕЙС», 2013. 460 с.

6. Лащихіна В. Система управління вищою освітою у Франції (друга половина ХХ - початок ХХІ століття // Гуманізація навчально-виховного процесу. 2010. Випуск І. Частина ІІ. С. 131-136.

7. Лобанов В. В. Работа с высшим административным персоналом в США и других зарубежных странах. М.: РАГС, 2006. 229 с.

8. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України/ За заг.ред. В. Зубка. К.: Видавничий дім «КМ Academia», 1997. 290 с.

9. Янкевич В.Ф. О возможностях системного анализа для обоснования эффективных социально-экономических преобразований // Екон. України: минуле, сучасне, майбутнє / Матеріали І Конгр. Міжнар. Укр. екон. асоціації.- К.: Наук, думка, 1993.- С. 63-70.

10. Зубик А. І., Лозинський Р. М. Сучасна географічна освіта і наука: навчально-методичний посібник для аудиторної та самостійної роботи студентів / Львів, 2022. 383 с.

11. Barnett R. Improving Higher Education. Total Quality Care. Guildford. 1992.

12. Bottery M. The Ethics of Educational Management: Personal, Social and Political Perspectives on School Organization. - London: Cassell, 1992. P. 17-21.

13. Chevallier T., Paul J. J. University industry relations in France // Higher education quart.-Oxford, Cambridge, 1993. Vol. 47. N1. P. 41-51.

14. Chobadian A., Ashwerth J. Performance measurement in local government-concept and practice // Int. J. Oper. and Prod. Manag.- 1994,- N 5. - P. 35-50.

15. Coombs P.H. The world educational crisis: a systems analysis. New York-London - Toronto: Oxford University Press, 1968.

16. Davies B., Ellison L, Osborne A., Burnham J. Education Management for the 1990-s. London: Longmans, 1991. P. 4-7, 11-12.

17. Doyle K, Kleiner B. N. Managing for excellence in public sector // Manag. Res. News. 1994. N 1-2. P. 25-31.

18. Duignan P. A., Macpherson R. J. Educative Leadership. London: Palmer Press, 1992. P. 27-31, 42-44;

19. Gellert Ck., Rau E. Diversification and integration: the vocationalisation of the German higher education system // Europ. j. of education.-Abingdon, 1992.Vol. 21. N 1-2. P. 89-99.

20. Jablonska-Skinder H., Teichler U. France. Germany. United Kingdom // Handbook of higher education diplomas in Europe. München: Saur, 1992. P. 102-278.

21. Jager G., Goedhart S. The Contribution of Cost Measurement to the Development of Performance indicators // Higher Education Management. 1993. N 5-7.

22. Kells H.R. An Analysis of the Nature and Recent Development of Performance indicators in Higher Education // Higher Education Management. 1992. N 4. P. 131-137.

23. Kerr B.A., Colangelo N. The college plans of academically talented students // J. of Counseling and Development, 1988. N 32. P. 245- 247.

24. Lamoure J., Lamoure Rontofoulou J. The vocationalisation of higher education in France: Continuity a change // Europ. j of education. Abingdon, 1992. Vol. 27. N 1-2. P. 45-54.

25. Moodie G.C. Standards and Criteria in Higher Education.- Guildford, 1988.

26. Pratt J. Unification of higher education in the United Kingdom // Europ. J. of education.- Abingdon, 1992. Vol. 21. N 1-2. P. 29-44.

27. QS World University Rankings - 2020 URL: [https://www. topuniversities. \com/university-rankings/world-university-rankings/2020](https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020)

28. Rotter J. Management with new technology for women: a decade of development // J. Eur. Ind. Train. 1995. N 4. P. 5-10.

29. Thompson D.L. Moral Values and Higher Education.- Provo, 1991.

30. The economics of education. London: Macmillan Press LTD, 1999.
31. Thomas L. Saaty Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process. - University of Pittsburgh, 1996. P. 113-119; 283-287.

### до підрозділу 1.2:

1. Брюйн, Ханс де. Управление по результатам в государственном секторе / Ханс де Брюйн; пер. с англ. [И. Попеско, О. Сеницыной]. М.: Ин-т комплекс. стратег. исслед., 2005. 188 с.
2. Воронков А. Методы анализа и оценки государственных программ в США. М.: Наука, 1986. 188 с.
3. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. №. 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
4. Реформа освіти і науки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>.
5. Система освіти в Україні не враховує викликів сьогодення – РНБО // Укрінформ від 08.09.2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3095681-sistema-osviti-v-ukraini-ne-vrahovue-viklikiv-sogodenna-rnbo.html>
6. Янкевич В.Ф. О возможностях системного анализа для обоснования эффективных социально-экономических преобразований // Экон. України: минуле, сучасне, майбутнє / Матеріали I Конгр. Міжнар. Укр. екон. асоціації. К.: Наук, думка, 1993. С. 63-70.
7. Allen I.E., Seaman J. (2013) Changing Course: Ten Years of Tracking Online Education in the United States // Babson Survey Research Group and Quahog Research Group URL: <http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/changingcourse.pdf>
8. Barnett R. Improving Higher Education. Total Quality Care.- Guildford. 1992.
9. Connie I. Reimers-Hild. Future-Focused Leadership: Three Mega-Trends Influencing Distance Learning // University of Nebraska-Lincoln URL: <http://www.nboa.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.aspx?DocumentFileKey=e247025f-65d9-4c61-a853-c8c4febe1119>
10. Coombs P.H. The world educational crisis: a systems analysis. New York-London - Toronto: Oxford University Press, 1968.
11. Distance education in European higher education. Report 1 (of 3), 2014 // The IDEAL Project URL: [https://idealprojectblog.files.wordpress.com/2013/11/ideal\\_report\\_final.pdf](https://idealprojectblog.files.wordpress.com/2013/11/ideal_report_final.pdf)
12. Gellert Ck., Rau E. Diversitication and integration: the vocationalisation of the German higher education sistem // Europ. j. of educf- tion.-Abingdon, 1992. Vol. 21. N 1-2. P. 89-99.
13. Gig economy // TechTarget network. URL: <http://whatis.techtarget.com/definition/gig-economy>
14. Independent work: Choice, necessity, and the gig economy // The McKinsey Global Institute forum. URL: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
15. Intuit 2020 Report: Twenty trends that will shape the next decade. URL: [http://httpdownload.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit\\_2020\\_report.pdf](http://httpdownload.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf)
16. Jablonska-Skinder H., Teichler U. France. Germany. United Kingdom // Handbook of higher education diplomas in Europe. München: Saur, 1992. P. 102-278.
17. Lamoure J., Lamoure Rontofoulou J. The vocationalisation of higher education in France: Coutinuity a change // Europ. j of education. Abingdon, 1992. Vol. 27. N 1-2. P. 45-54.
18. Memorandum on Lifelong Learning // Commission of the european communities

URL: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)

19. Michael Horn, Keynote Speaker. Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World // NBOA URL: <http://www.nboa.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=e247025f-65d9-4c61-a853-c8c4febe1119>
20. Recommendation 2006/962/EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning // Official Journal of the European Union, L 394/10. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>
21. The Commission needs to get serious about tackling new forms of undeclared work // Trade union campaigns. URL: <https://www.etuc.org/press/commission-needs-getserious-about-tackling-new-forms-undeclared-work>
22. The economics of education. London: Macmillan Press LTD, 1999.
23. The future of universities: The digital degree // The Economist, 28.06.2014 URL: <http://www.economist.com/news/briefing/21605899-staid-higher-education-businessabout-experience-welcome-earthquake-digital>
24. The skills needed in the 21 st century // World electronic forum. URL: <https://widgets.weforum.org/nve-2015/chapter1.html>
25. Towards an institutional strategy for Lifelong Learning in Higher Professional Education // Published by the FLLLEX consortium May 2012 URL: [www.aqu.cat/doc/doc\\_16974883\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_16974883_1.pdf)

### **до підрозділу 1.3:**

1. Мироненко П. Збочена росія та ознаки Третьої світової війни. Нотатки із щоденника політолога. Видання Академії політичних наук України. Київ. Видавництво Політія, 2022. 208 с.
2. Адміністративне право: підручник. Вид. 2-ге перероб. та доповн. за заг. ред. Ю. П. Битяка, Гаращука В.М. та ін. Харків, Право, 2013. 656 с.
3. Адміністративне право України: Академічний курс: Підруч.: У 2 т. / ред. колегія: В.Б. Авер'янов та ін. Київ. Юридична думка, 2007. Т.1. 592 с.
4. Настюк В. Я., Белєвцева В. В. Адміністративно-правові режими в Україні: монографія. Харків : Право, 2009. 128 с.
5. Коросташова І.М. Режим надзвичайного стану під час пандемії: механізм правового регулювання, як гарантія забезпечення дотримання принципу верховенства права. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, 6/ 2020, С. С.31-40. DOI:<https://doi.org/10.32886/instzak.2020.06.04>
6. Конституція України: Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 (дата звернення 12.02.2023)
7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. (дата звернення 12.02.2023)
8. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/202224. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення 12.02.2023)
9. Коросташова І.М. Правове регулювання режиму надзвичайної екологічної ситуації (питання додержання прав і свобод громадян). Аграрне, земельне, екологічне, трудове право та право соціального забезпечення: здобутки та перспективи розвитку в Україні: тези доповідей учасників всеукраїнської дистанційної наук.-практ. конф. до 10-річчя створення однойменних кафедр (м. Київ, 12 березня 2021 р.). Київ : Освіта України, 2021. С.236-240.
10. Коросташова І.М. Механізм адміністративно-правового регулювання, як правова категорія та багатоаспектне явище. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України, 1/2019, С.52-61 DOI:<https://doi.org/10.32886/instzak.2019.01.06>

11. Сіракузькі Принципи Тлумачення Обмежень та Відступів від Положень Міжнародного Пакту про Цивільні та Політичні права: Документ ООН E/CN.4/1985/4, Додаток (1985). URL:[https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30449593](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30449593) (дата звернення 12.02.2023)
12. Загальна декларація прав людини: Резолюція резолюцією №217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення 10.02.2023)
13. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини): Конвенція, Рада Європи від 04.11.1950. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text) (дата звернення 10.02.2023)
14. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII . Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380.
15. Локшина О., Глушко О. та ін. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій. Український педагогічний журнал № 2 (2022). URL:<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-2-5-18><https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/593/537> (дата звернення 08.02.2023)
16. Женевська конвенція (IV) про захист цивільного населення під час війни: Конвенція, ООН від 12 серпня 1949 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995\\_154](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_154) (дата звернення 08.02.2023)
17. На окупованих територіях українців примушують віддавати дітей до кадетських корпусів. Інформаційне агентство «Уніан». 09.02.2023 р. URL: <https://www.unian.ua/war/na-okupovanih-teritoriyah-rosiyani-primushuyut-batkiv-viddavati-ditey-do-kadetskih-korpusiv-12138879.html>
18. Викрадення і русифікація дітей із окупованих територій: як ОБСЄ реагує на воєнні злочини Росії: Радіо Свобода. 06 лютого 2023р. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vykradennya-ditey-rusyifikatsiya-viyna-rosiya-obsye/32257247.html>
19. O'Malley, B.. Education under attack, 2007: a global study on targeted political and military violence against education staff, students, teachers, union and government officials, and institutions. Published by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2007. Paris, France. 71p. ISBN 9 789231.
20. O'Malley, B. Education under attack, 2010: a global study on targeted political and military violence against education staff, students, teachers, union and government officials, aid workers and institutions. Published by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2010. Paris, France. 247p. ISBN 978-92-3-104155-6
21. UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL: S/RES/2601(2021) 29 October 2021 Children and armed conflict. URL: <https://daccess-ods.un.org/tmp/2741323.11344147.html> (Last accessed: 08.02.2023)
22. Українська освіта в умовах війни: монографія / за наук. ред. С.О. Терепищого. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 234 с.
23. Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності вищих навчальних закладів, наукових установ, переміщених з тимчасово окупованої території та з населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження»: Закон України від 03.11.2016 № 1731-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 51, ст.840.
24. Міністерство Освіти і науки України. Фахова передвища, вища освіта: URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/najposhirenishi-zapitannya-vidpovidi-ta-aktualni-kontakti-mon-pid-chas-voennogo-stanu/najposhirenishi-zapitannya-vidpovidi/fahova-peredvisha-visha-osvita> (дата звернення 10.02.2023)

25. The Safe Schools Declaration: GCPEA, December 2014 URL: <https://ssd.protectingeducation.org/safe-schools-declaration-and-guidelines-on-military-use/> (Last accessed:08.02.2023)

26. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл: Розпорядження КМУ від 04 серпня 2021 р. № 898-р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shchodo-realizaciyi-deklaraciyi-pro-bezpeku-s408211> (дата звернення 10.02.2023)

27. Про внесення змін до статті 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації деяких категорій громадян»: Закон України від 14.04.2022 № 2196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2196-20#Text> (дата звернення 12.02.2023)

28. Освіторія. 24 травня 2022 р. URL: <https://osvitoria.media/news/ukrayinska-osvita-poranena-ale-zhyva-i-boretsya-shkarlet-na-svitovomu-osvitnomu-forumi/> (дата звернення 12.02.2023)

29. Дитячий омбудсмен: війна РФ порушує абсолютно всі права українських дітей. Інтерфакс-Україна.05.03.2023р. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/895616.html> (дата звернення 06.05.2023).

### **до підрозділу 2.1:**

1. OECD, SIGMA, Комітет з питань державного управління (2023). Принципи державного управління (листопад, 2023) [OECD Committee on Public Administration, SIGMA, (2023). Principles of Public Administration (November, 2023)]. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

2. Європейська Бізнес Асоціація, (2023). Пропозиції Європейської Бізнес Асоціації щодо відновлення економіки України [European Business Association, (2023). Proposals of the European Business Association for the economic recovery of Ukraine]. Retrieved from <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/?authuser=0>

3. Дослідницька агенція Info Sapiens, USAID, Transparency International Ukraine (2023). Потреби та погляди громадян України на те, як має виконуватись післявоєнна відбудова України: дослідження суспільної думки [Info Sapiens Research Agency, USAID, Transparency International Ukraine (2023). Needs and views of Ukrainian citizens on how post-war reconstruction of Ukraine should be carried out: public opinion survey]. Retrieved from <https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=298>

4. Wiewiorra, L. and Godlovitch, I., The Digital Services Act and the Digital Markets Act – a forward-looking and consumer-centred perspective, Publication for the Committee on the Internal Market and Consumer Protection, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2021. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2021/662930/IPOL\\_IDA\(2021\)662930\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2021/662930/IPOL_IDA(2021)662930_EN.pdf)

5. Michaelsen, F., Collini, L. et. al., The impact of influencers on advertising and consumer protection in the Single Market, Publication for the Committee on Internal Market and Consumer Protection, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2022. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/703350/IPOL\\_STU\(2022\)703350\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/703350/IPOL_STU(2022)703350_EN.pdf)

6. Coatanroch G., Nausedaite, R. et al., (2022) New technologies and new digital solutions for improved safety of products on the internal market. Publication for the Committee on Internal Market and Consumer Protection, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg, 2022. Retrieved from

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/703348/IPOL\\_STU\(2022\)703348\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/703348/IPOL_STU(2022)703348_EN.pdf)

7. EGOV4UKRAINE – empowering administrative service delivery. Project EGOV4UKRAINE, 2016-2021. Retrieved from [https://ega.ee/project/u\\_lead/#documents-documents-6](https://ega.ee/project/u_lead/#documents-documents-6)

8. EU4DigitalUA. Ukraine. 2020-2024. Retrieved from <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu4digitalua/>

9. Ministry of Digital Transformation. (2022) Index of digital transformation of regions of Ukraine. Results 2022. Retrieved from [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoiy\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoiy_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf)

10. Продовження атак на енергетичну інфраструктуру може спричинити подальше падіння ВВП, - Юлія Свириденко під час брифінгу з американськими ЗМІ: Міністерство економіки України, опубліковане 10 листопада 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prodovzhennya-atak-na-energetichnu-infrastrukturu-mozhe-sprichiniti-bilshe-padinnya-vvp-yuliya-sviridenko-pid-chas-brifingu-z-amerikanskimi-media> (10.11.2022).

11. Реакція МОП на кризу в Україні. URL: <https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/ukraine-crisis/lang--en/index.htm> (09.11.2022).

12. Допомога ВПО та оплата протезування - серед пріоритетів бюджету Мінсоцполітики у 2023 році. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/10/03/dopomoga-vpo-ta-oplata-protezuвання-sered-priorytetiv-byudzhetu-minsocpolityky-u-2023-rozci/> (10.10.2022).

13. Майже 83 000 квадратних кілометрів території України потребують розмінування. 22.03.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3436411-rozminuvanna-potrebut-majze-83-tisaci-kvkm-teritorii-ukraini-eksperti.html> (23.09.2022).

14. Мамка Г. Скорочення держслужби: як не підрізати державу під корінь. І чому Україні важливо не повторити помилок минулого. 29.09.2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20247547-skorochennya-derzhsluzhbi-yak-ne-pidrizati-derzhavu-pid-korin> (05.11.2022).

15. 15. Скорочення армії чиновників на часі. Але чи знайдеться для них інша робота? 24.09.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3578291-skorocenna-armii-cinovnikiv-na-casi-ta-ci-bude-dla-nih-insa-robot.html> (08.11.2022)

16. Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: міжнародний семінар НАДС. 28.06.2022. URL: <https://youtu.be/vMaGgCioc68> (08.11.2022)

## **до підрозділу 2.2:**

1. OECD, ICT and Economic Growth. Evidence from OECD countries, industries and firms (1999-2003). URL: <https://doi.org/10.1787/9789264101296-en>.

2. Recommendation Rec(2004)15 of the Committee of Ministers to member states on electronic governance. URL: [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec\(2004\)15&Language=lanEnglish&Ver=original&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec(2004)15&Language=lanEnglish&Ver=original&direct=true)

3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования / пер. С англ. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999. 956 с.

4. Стоуньер Т. Информационное богатство: профиль постиндустриальной экономики (Новая технократическая волна на Западе. М., 1986. С. 392-409.

5. Masuda Y. The Information Society as Postindustrial Society. Wash.: WorldFutureSoc., 1983.

6. Погребняк І. Є. Електронний уряд (E-GOVERNMENT) і електронне урядування (E-GOVERNANCE): поняття та принципи функціонування // Право та інновації. 2014. № 3 (7). URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf>

7. The UN Global E-government Survey 2003 E-Government at the Crossroads. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/world-public-sector-report-2003>
8. Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy) (Adopted by the Committee of Ministers on 18 February 2009 at the 1049th meeting of the Ministers' Deputies). URL: [http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/Default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/Default_en.asp)
9. Fang Zh. E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development // International Journal of The Computer, The Internet and Management, Vol. 10, No.2, 2002, p. 1-22. URL: [https://www.academia.edu/5231621/E\\_Government\\_in\\_Digital\\_Era\\_Concept\\_Practice\\_and\\_Development](https://www.academia.edu/5231621/E_Government_in_Digital_Era_Concept_Practice_and_Development)
10. Jaeger P. T. Deliberative democracy and the conceptual foundations of electronic government // Government Information Quarterly. Volume 22, Issue 4, 2005, Pages 702-719. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.01.012>
11. Разметаєва Ю. С. Електронне врядування як складник демократії в інформаційному суспільстві // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Т. 31(70). № 1. 2020-I. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/07>
12. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1716> (дата звернення: 04.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.52)
13. Kardan Ah.A., Sadeghiani A. Is e-government a way to e-democracy?: A longitudinal study of the Iranian situation // Government Information Quarterly. Volume 28, Issue 4, October 2011, Pages 466-473. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.12.007>
14. The UN Global E-government Survey 2016. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/e-government-support-sustainable-development>
15. The UN Global E-government Survey 2018. Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/2018-e-government-survey>
16. The UN Global E-government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2020>
17. The UN Global E-government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
18. Democracy Index 2015. Democracy in an age of anxiety. A report by The Economist Intelligence Unit. URL: [https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=DemocracyIndex2015](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=DemocracyIndex2015)
19. Democracy Index 2017. Free speech under attack. A report by The Economist Intelligence Unit. URL: [https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=DemocracyIndex2017](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=DemocracyIndex2017)
20. Democracy Index 2019. A year of democratic setbacks and popular protest A report by The Economist Intelligence Unit. URL: [https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=democracyindex2019](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=democracyindex2019)
21. Democracy Index 2021: the China challenge. A report by The Economist Intelligence Unit. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2021/>
22. Hill K.A., Hughes J.E. Cyberpolitics: Citizen Activism in the Age of the Internet. Oxford, UK : Rowman and Littlefield Publishers Inc., 1998.
23. Бортник Н. П. Електронна держава та електронна демократія в умовах формування інформаційного суспільства // Академічні візії. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/634>



24. Романчук О.З., Бисага Ю.М., Берч В.В., та ін. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження: монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 196 с.
25. Печеранський І. П. Громадянське суспільство в умовах цифровізації: виклики та відповіді на них // Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України : матер. Всеукр. наук. –практ. конф. (м. Київ, 06 жовтня 2022 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 344 с. С. 252 – 255. DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-271-8-67>
26. Досвід впровадження е-демократії та е-урядування в Україні / О.І. Архипська, О.А. Баранов, С.В. Дзюба, А.В. Єфанов та ін.; За ред. С.В. Дзюби. Київ, 2010. 90 с.
27. Громадянське суспільство: політичні та соціально-правові проблеми розвитку : монографія / Г. Ю. Васильєв, В. Д. Воднік, О. В. Волянська та ін. ; за ред. М. П. Требіна. Харків : Право, 2013. 536 с.
28. Петько С. М. Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування // Економіка та суспільство. Випуск # 42 / 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47>
29. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
30. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження КМУ від від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

### до підрозділу 2.3:

1. Дослідження ООН: електронний уряд 2022. Майбутнє цифрового уряду. – ООН. – Нью-Йорк, 2022. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf>
2. Печеранський І.П. Громадянське суспільство в умовах цифровізації: виклики та відповіді на них. – Розвиток громадянського суспільства як необхідна складова європейської інтеграції України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 06 жовтня 2022 р.). Львів-Торунь : Liha-Press, 2022. 344 с. – С. 252-255. – URL: [https://ndi.academy/wp-content/uploads/ZBIRNYK\\_06.10.2022.pdf#page=252](https://ndi.academy/wp-content/uploads/ZBIRNYK_06.10.2022.pdf#page=252)
3. Шандрик В.І. Цифровізація в публічному врядуванні як глобальний тренд сучасності. – Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Дікірх (Люксембург): ГО «ВАДНД», 07 серпня 2022 р. 335 с. – С.82-85.
4. Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програми Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021-2027). – Закон України від 23 лютого 2023 року № 2926-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text>
5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. – Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
6. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. – розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1467-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки. – Постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

8. Наджафлі Е. Феномен цифрової держави як держави постсучасного типу: теоретико-правовий і державознавчий аспекти / Емін Наджафлі // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. – 2022. – № 3 (98). – С. 35-47. – URL: [https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/15005/Fenomen%20tsyfrovoi\\_Nadzhafl\\_i\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/15005/Fenomen%20tsyfrovoi_Nadzhafl_i_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

9. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації / Н. В. Бондарчук // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2022. – Вип. 28. – С.36-39. – URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6406/1/2.pdf>

10. Циватий В.Г. Електронне урядування і цифрове право в умовах мондіалізованого світоустрою ХХІ століття: міжнародно-правовий, інституціональний і політико-дипломатичний аспекти. - Правові засади організації та здійснення публічної влади :збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 червня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 416 с. - С. 382-385. - URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/download.pdf>

11. Василюшина Л.М. Розвиток цифрових трендів електронного урядування. – Правові засади організації та здійснення публічної влади : збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 червня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 416 с. - С. 64-66. - URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/download.pdf>

12. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>

13. Світлична Д.І., Чала Т.Г. Цифрова держава. – Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Київ : КНУТД, 2022. 347 с.– URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20520/1/IMPER\\_2022\\_V2\\_P177-179.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20520/1/IMPER_2022_V2_P177-179.pdf)

14. Роговенко О.В., Лиховид А.В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні переваги та виклики. – Юридичний науковий електронний журнал. – 2022. - № 10. – С. 120-122. – URL: [http://sej.org.ua/10\\_2022/25.pdf](http://sej.org.ua/10_2022/25.pdf)

15. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. – Аспекти публічного управління. – 2021. – том 9. – №4. – С. 95-103. – URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/892-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1321-1-10-20211028%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/892-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1321-1-10-20211028%20(1).pdf)

16. Євсюкова О.В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. – Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. - №6. – URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>

17. Цифровізація регіонів. EGAP. – URL: <https://egap.in.ua/project?tags=3>

18. Регіональна програма інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки. Додаток до рішення Дніпропетровської обласної ради. – URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2F>

oblrada.dp.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F10%2F%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA.docx

19. Регіональна програма інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки. Додаток 1 до додатка до рішення обласної ради. – URL:

[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Foblrada.dp.gov.ua%2Fwp-](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Foblrada.dp.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F10%2F%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-1-%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8.docx)

[content%2Fuploads%2F2022%2F10%2F%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-1-%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8.docx](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Foblrada.dp.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F10%2F%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-1-%D0%B4%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8.docx)

20. Сидоренко Н.С., Шарий В.В. Цифровізація публічного управління: теоретичні та нормативно-правові аспекти. - Правові засади організації та здійснення публічної влади : збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 17 червня 2022 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 416 с. - С. 337-339. - URL: file:///C:/Users/User/Downloads/download.pdf

#### до підрозділу 2.4:

1. EGOV4UKRAINE – empowering administrative service delivery (Бігати повинні дані, а не люди). *Проект EGOV4UKRAINE*, 2016-2021. Відновлено з [https://ega.ee/project/u\\_lead/#documents-documents-6](https://ega.ee/project/u_lead/#documents-documents-6)

2. EU4DigitalUA. Україна. 2020-2024. Відновлено з <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu4digitalua/>

3. Білик, Ю. Потенціал цифрової трансформації у громадах України. *ВоксЮкрейн*. Відновлено з <https://voxukraine.org/potensial-tsyfrovoyi-transformatsiyi-u-gromadah-ukrayiny>

4. Гиренко, Л.А. (2023) Цифровізація публічного управління: міжнародний та регіональний аспекти. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*, 5(35), 144-155.

5. Дергачова, Г.М., & Колешня, Я.О. (2020) Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги, та технології. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 17, 280-290.

6. Верховна Рада України. (2022). Про Національну програму інформатизації. № 2807-ІХ. (01.12.2022). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

7. Міністерство цифрової трансформації. (2023). *Індекс цифрової трансформації регіонів України*. Підсумки 2022 р.: Відновлено з [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoyi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf)

8. Дніпропетровська обласна державна адміністрація. (2021). *Методичні рекомендації щодо організації заходів з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та розроблення проєкту програми інформатизації*. Відновлено з <https://egov.dp.gov.ua/storage/app/sites/89/Book-08072021/booklet-4.pdf>

9. Парламент визначив завдання Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки. (2022, 11 липня). Відновлено з <https://auc.org.ua/novyna/parlament-vyznachuv-zavdannya-nacionalnoyi-programy-informatyzaciyi-na-2022-2024-roky>

10. Партнерство для цифрової трансформації: в центрі уваги цифрові досягнення та пріоритети Східного партнерства. (2021, 29 вересня). Відновлено з <https://eufordigital.eu/uk/partnering-together-for-digital-transformation-digital-achievements-and-priorities-in-focus-for-the-eastern-partnership/>

11. Дніпропетровська обласна рада. (2022). *Про регіональну програму інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки (Регіональна програма інформатизації «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки)*. № 216-13/VIII. (2022, 14 жовтня). Рішення. Відновлено з <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/pro-regionalnu-programu-informatiz/>
12. Міністерство цифрової трансформації. (2021). *Стан інформатизації в обласних державних адміністраціях та Київській міській державній адміністрації*. Додаток 2 до Доповіді про стан інформатизації в Україні. Відновлено з <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1274282>
13. Створення «Коаліції цифрової трансформації» (2019, 5 вересня). Відновлено з <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2772462-stvorennia-koalicii-cifrovoi-transformacii.html>
14. Україна і Швейцарія підписали Меморандум про партнерство у сфері цифрової трансформації. (2022, 20 жовтня). Відновлено з <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukraina-shveitsaria-tsyfrova-transformatsia/32093589.html>
15. Цифрова трансформація освіти у фокусі уваги донорів та партнерів. (2022, 14 червня). Відновлено з <https://mon.gov.ua/ua/news/cifrova-transformaciya-osviti-u-fokusi-u-vagi-donoriv-ta-partneriv>
16. Міністерство цифрової трансформації України. (2021). *Цифрова трансформація регіонів – покращення щоденного життя кожного українця* (2021, 20 травня). Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-regioniv-pokrashchennya-shchodennogo-zhittya-kozhnogo-ukrayinca>
17. Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень. (2020). *Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному?* 76 с. Відновлено з [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf)
18. Цифровізація для відновлення: як учасники програми «Громада 4.0» творять майбутнє країни. Електронне врядування. (2023, 19 жовтня). *SocialBoost*. Відновлено з <https://decentralization.gov.ua/news/17328>
19. Чубарь, О., & Русин, О. (2023). Сучасні прояви цифрової трансформації регіонів України (за матеріалами Закарпатської області). *Економіка та суспільство*, 49. doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-13
20. Гришина, Л. (2022). Основні передумови готовності регіонів до розвитку цифровізації економіки. Київський Національний економічний університет. Відновлено з <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/14bb705b-76c0-42f7-ad9e-cc0c2e7982a3/content>
21. Гуменна, Ю.Г., & Гура, О.Ю. (2021). Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*, 2, 202-210. Відновлено з [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2021/24.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2021/24.pdf)
22. Данніков, О. (2019). Формування сучасні парадигми «цифрових трансформацій» економіки України. *CORE : Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 42. Відновлено з <https://core.ac.uk/download/pdf/197269087.pdf>
23. Дергалюк, Б.В. (2023). Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 26, 65-68. Відновлено з <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287057/280990>
24. Загрійчук, М.Ю. (2021). Адміністративно-правові засади цифрової трансформації регіону. Харків: Харківський Національний університет внутрішніх справ. Відновлено з <https://dspace.univd.edu.ua/items/b0d803b9-e505-488a-88d8-56e0096ff44f>

25. Іванова, Н.В. (2021). Цифровізація регіональних господарських систем як фактор протидії корупції та забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник Хмельницького Національного університету. Серія «Економічні науки»*, (Т.2), 5, 297-303. Відновлено з <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/04/2021-en-52-50.pdf>

26. Іртишева, І.О., & Сенкевич, О.Ф. (2020). Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*, 1, 14-21. Відновлено з [https://re.gov.ua/re202001/re202001\\_014\\_IrtyshchevaIO,SenkevychOF.pdf](https://re.gov.ua/re202001/re202001_014_IrtyshchevaIO,SenkevychOF.pdf)

27. Струтинська, І. (2019). Метрики цифрової трансформації бізнесу: світові та вітчизняні реалії. *Галицький економічний вісник*, 6(61). Відновлено з <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/764.pdf>

28. Ткаченко, В.В., & Климчук, М.М. (2019). Імперативи цифрової економіки в розвитку методології управління підприємством. *CORE : Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*, 42, 3-18. Відновлено з <https://core.ac.uk/download/pdf/322454228.pdf>

### до підрозділу 3.1:

1 Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

2. Про основні засади молодіжної політики. Закон України від 27 квітня 2021 року № 1414-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

3. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року. Указ Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#n13>

4. Державна цільова соціальна програма національно-патріотичного виховання на період до 2025 року. Постанова Кабінету Міністрів України Від 30 червня 2021 року № 673. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2021-%D0%BF#n11>

5. Про затвердження типових положень про молодіжний центр та експертну раду при молодіжному центрі. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 року № 1014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF#Text>

6. Про затвердження Типового положення про молодіжний центр праці. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 року № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-2001-%D0%BF#Text>

7. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 року № 1669-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1669-2020-%D1%80#n11>

8. Про затвердження Національного знаку якості та критеріїв якості для молодіжних центрів. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 03 серпня 2017 року № 3284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1061-17#Text>

9. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022 – 2026 роки від 02 грудня 2021 року № 154-9/VIII. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Foblrada.dp.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F12%2F%D0%94%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BA-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0.doc>

10. Бородин Є. І., Острікова А. С., Тарасенко Т.М. Молодіжна робота в територіальній громаді в умовах 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 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 109 – 112. URL: [https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/162971/1/2022\\_11\\_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7\\_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86-109-112.pdf](https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/162971/1/2022_11_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%A2%D0%BE%D0%BC%20%D0%86-109-112.pdf)

11. Бородін Є., Яцук В., Резніченко О. Інструменти публічного управління у сфері молодіжної політики. Практичний посібник для публічних службовців – учасників тренінгу за програмою «Молодіжний працівник». 2021. 292 с. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/2021\\_12\\_posibnyk-dlya-derzhsluzhbovcziv.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/2021_12_posibnyk-dlya-derzhsluzhbovcziv.pdf)

12. Вплив війни на молодь в Україні. Підготовлено ГО «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens за ініціативи, а також фінансової, технічної та організаційної підтримки Представництва Фонду ООН в галузі народонаселення в Україні, Програми розвитку ООН в Україні та Міністерства молоді та спорту України. URL:

[https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna\\_polityka/2023/Socdoslidjenja/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.2023.pdf](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2023/Socdoslidjenja/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8C%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.2023.pdf)

13. Гендерний портрет Дніпропетровської області : наук.-практ. видання (2022). 3-є вид., перероб. і доп. (за сприяння Дніпропетровської обласної ради та громадської організації "ЖІНКИ плюс"), Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. - 120 с. URL: [https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret\\_07.06.2023.pdf](https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret_07.06.2023.pdf)

14. Глобальний індекс благополуччя молоді 2017. Краткий обзор. URL: [https://iyfglobal.org/sites/default/files/Index2017-ExSumm-FINAL-RU-web\\_6.pdf](https://iyfglobal.org/sites/default/files/Index2017-ExSumm-FINAL-RU-web_6.pdf)

15. Гутцалова М. Молодь як об'єкт державної молодіжної політики. Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К. – 2011. – Вип. 22. – С. 210-217. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26850/23-Gutsalova.pdf?sequence=1>

16. Драпушко Р. Г., Горінов П. В., Захаренко К. В., Міненко Є. С. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості. Київ: Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 9. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/2.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/2.pdf)

17. Жужа Л.О. Актуальні проблеми молодіжної політики в сучасній Україні. Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.) / за заг. ред. В. В. Нечипоренко. Запоріжжя : Вид-во Хортицької національної академії, 2021. Т.2. 280 с. URL: <https://khnnra.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/ZBIRNIK-TEZ-tom2-22.pdf#page=147>

18. Коваленко О.О., Ждан М.Д. Визначення напрямів державної молодіжної політики як фундаменту надання юридичних гарантій реалізації права на працю: методологія проблеми у період дії режиму воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. № 6. 2023. С.245 – 248. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/279185/273758>

19. Комаринець С.О., Машталір С.Г. Основні напрями вирішення проблем молодіжної політики в Україні. Механізм регулювання економіки. № 1(99). 2023. С. 105-112. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/138>

20. Котковський В.С., Черниш Т.В., Богатирьова М.О. Організація роботи молодіжних центрів та просторів в умовах дії правового режиму воєнного стану.

Актуальні проблеми держави і права. Збірник наукових праць. Національний університет «Одеська юридична академія». Випуск 94. 2022. 170 с. С. 51 – 57. URL: [http://www.apdp.in.ua/v94/94\\_2022.pdf#page=51](http://www.apdp.in.ua/v94/94_2022.pdf#page=51)

21. Кравченко М. Гринь А. Сучасні міжнародні підходи до формування та реалізації молодіжної політики. Молодіжна політика та молодіжна робота : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. За міжнарод. участю, 20 грудня 2019 р., м. Дніпро / за заг. ред. Є. І. Бородіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 110 с. С.34 – 37. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019\\_12\\_20\\_material\\_conf.pdf#page=34](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_12_20_material_conf.pdf#page=34)

22. Кулініч О. Класифікація моделей публічної молодіжної політики. Молодіжна політика та молодіжна робота : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. За міжнарод. участю, 20 грудня 2019 р., м. Дніпро / за заг. ред. Є. І. Бородіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 110 с. С.23 – 29. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019\\_12\\_20\\_material\\_conf.pdf#page=34](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_12_20_material_conf.pdf#page=34)

23. Молодіжна політика у різних країнах світу. Всеукраїнський молодіжний центр. URL: <https://auyc.org.ua/blog/molodizhna-polityka-u-riznykh-krainakh-svitu/>

24. Мудрий Я. Проблеми реалізації державної молодіжної політики в Україні. Освіта і соціальна робота як ресурси розвитку особистості й суспільства: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Чернівці, 24 листопада 2022 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2022. 214 с. С.114-116. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7484?show=full>

25. Національне опитування молоді в Україні «Українська молодь сьогодні – 2023». Компанія Info Sapiens на замовлення Міжнародного республіканського інституту (IRI) та Ради міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX). 09 жовтня 2023 р. URL: <https://usp-ltd.org/natsionalne-opytuvannia-molodi-v-ukraini-ukrainska-molod-sohodni-2023/>

26. Основы молодежной политики. Совет Европы и Европейская комиссия. 2019. 24 с. URL: [https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/PREMS%2520\\_RUS.pdf/b94df9a0-187a-b959-80a6-e560c632fbdc](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/PREMS%2520_RUS.pdf/b94df9a0-187a-b959-80a6-e560c632fbdc)

27. Офіційний сайт ГО «Інститут молоді» . URL: <https://inmol.org>

28. Пархоменко-Куцевіл О. Цифровізація формування та реалізації молодіжної політики в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». № 1 (19). 2024. С. 207 – 219. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8521/8567>

29. Рівень тривожності на 3 з 5: який ментальний стан молоді в Україні. Дослідження проекту опитувань ЮНІСЕФ U-Report з організацією Teenagerizer. 11 жовтня 2023 р. URL: <https://usp-ltd.org/riven-tryvozhnosti-na-3-z-5-iakyj-mentalnyj-stan-molodi-v-ukraini-opytuvannia/>

30. Савельєв Є.В., Шарова О.С. Просування цінностей і стандартів ЄС у сфері молодіжної політики в країнах Європи. Вчені записки Університету економіки та права«КРОК» №1(57), 2020. С.44-49. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/271/301>

31. Стукан Т.М. Аналіз європейської системи інституційного забезпечення молодіжної політики. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: «Державне управління». Том 32 (71) № 4. 2021. С. 79 – 86. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4\\_2021/15.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/15.pdf)

32. Сушко А.І., Прохоренко А.М. Основні тенденції розвитку сімейної та молодіжної політики України: сучасні перспективи та виклики. Актуальні проблеми політики. 2023. Вип 71. С. 151 – 157. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/71\\_2023/20.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/71_2023/20.pdf)

33. Українські біженці: настрої та оцінки (березень 2022р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/ukrainski-bizhentsi-nastroi-taotsinky>

34. Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник). Реєстр кваліфікацій. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/fahivec-z-pitan-molodimolodiznij-pracivnik>

35. Яцук В.М., Матухно Г.Р., Фронін Д.С. Результати опитування молодіжних працівників Дніпропетровщини щодо особливостей роботи з молоддю в умовах військового стану. Politicus. № 5. 2022. URL: [http://politicus.od.ua/5\\_2022/10.pdf](http://politicus.od.ua/5_2022/10.pdf)

### до підрозділу 3.2:

1. Youth Declaration on Transforming Education Adopted at the UN Summit on the Transformation of Light (New York, 16, 17, 19 June 2022). URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes\\_youthdeclaration\\_en.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes_youthdeclaration_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року: Указ Президента України від 12.03.2021 р. No 94/2021. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#n13> (дата звернення: 11.02.2024).

3. Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році. Держстат: вебсайт. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans\\_u/arch\\_znsmv\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm) (дата звернення: 11.02.2024).

4. Гендерний портрет Дніпропетровської області: наук.-практ. видання (2022). 3-є вид., перероб. і доп. (за сприяння Дніпропетровської обласної ради та громадської організації «ЖІНКИ плюс»). Дніпро: ДДУВС, 2022. 120 с. URL: [https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret\\_07.06.2023.pdf](https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret_07.06.2023.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

5. Радкевич В. Наукові засади підвищення престижності вітчизняної професійної освіти. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2017. No 13. С. 5-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto\\_2017\\_13\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2017_13_3) (дата звернення: 11.02.2024).

6. Пеша І. В., Коляда В. С., Тілікіна Н. В., Ярошенко О. О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: кол. монографія. К.: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.

7. The future of vocational education and training in Europe: 50 dimensions of vocational education and training: Cedefop's analytical framework for comparing VET. Luxembourg: Publications Office. Cedefop. 2023. No 92. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5592\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5592_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

8. Про затвердження Державної програми забезпечення молоді житлом на 2013-2026 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2012 р. No 967 в редакції від 09.11.2023 р. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.02.2024).

9. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022-2026 роки: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 03.12.2021 р. No 154-9/VIII. Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт. URL: <https://tinyurl.com/56s5w9ey> (дата звернення: 11.02.2024).

10. Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта на період до 2027 року»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 р. No 419-р. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.02.2024).

11. Про регіональну цільову соціальну програму «Освіта Дніпропетровщини до 2024 року»: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 02.11.2021 р. No 121-8/VIII. Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт. URL: <https://tinyurl.com/6kfxbn4f> (дата звернення: 11.02.2024).



12.Бурдун В. Аналіз чинників, що впливають на мотивацію здобувачів професійно-технічної освіти до вчення та ефективного професійного зростання. // Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 774 с. URL: <https://tinyurl.com/4924w36f> (дата звернення: 11.02.2024).

13.Сірий Є. В. Освіта, освітні орієнтації та професійна підготовка молоді України на фоні євроінтеграції: статистичні та соціологічні виміри. // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2020. No 5. С. 247-265. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/203718/203457> (дата звернення: 11.02.2024).

14.Про проєкт Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року: Рішення Міністерства освіти і науки України від 21.12.2020 р. No 12/2-3. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).

15.Stemming the tide: tackling early leaving from vocational education and training in times of crises: synthesis report of Cedefop/ReferNet survey. Luxembourg: Publications Office. Cedefop. 2023. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5604\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5604_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

16.Про затвердження порядку Стратегії розвитку комунального закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області: Проєкт рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.02.2024 р. Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт. URL: <https://tinyurl.com/5pka82r6> (дата звернення: 11.02.2024).

17.Леснікова М. В. Популяризація професійної (професійно-технічної) освіти серед молоді: європейський досвід та кроки х її підвищення в Україні. Освітня аналітика України. 2022. No 4 (20). С. 49-66. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4\\_Lesnikova\\_420\\_2022\\_49-66.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4_Lesnikova_420_2022_49-66.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

18.Безпалько С., Шатрава С., Кріцак І., Денищук Д., Погорілець О. Фахова передвища професійно-технічна освіта: невирішені питання законодавчого регулювання. Захист та дотримання прав громадян органами Національної поліції України в умовах воєнного стану: матер. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 7 грудня 2022 р.). Вінниця: ХНУВС, 2022. С. 151-157. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fde67ef9-fd35-406c-acc5-dfaa7e4f4502/content#page=150> (дата звернення: 11.02.2024).

19. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Кравець С. Г. Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз). К.: НАПНУ; Інститут професійно-технічної освіти, 2020. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JNFrAQ-FLSTFqfHviFXzBK2ODZQyVs1Y/view> (дата звернення: 11.02.2024).

20.Бойчаківська І. Роль системи дуальної освіти у професійній підготовці молоді у Німеччині. // Studies in Comparative Education. 2013. No 2.

21.Попова В. Економічні передумови запровадження державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти в Україні.// Професійна педагогіка. 2022. No 1 (24). С. 101-110. URL: <https://jrnl.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/719/945> (дата звернення: 11.02.2024).

22. Білай Д. В. Педагогічна майстерність викладача в контексті проблеми підвищення якості професійно-технічної освіти. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матер. III Міжнар. наук. конф. (м. Хмельницький, 13 травня 2022 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 440-442. URL:

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/13.05.2022/743> (дата звернення: 11.02.2024).

23. Управління підготовкою викладачів професійної освіти у країнах ЄС: загальний огляд: звіт. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. 2020. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1\\_PAGOSTE\\_%20VET%20report%20on%20EU%20practices\\_V.2\\_ua\\_edited\\_IVET\\_fin.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1_PAGOSTE_%20VET%20report%20on%20EU%20practices_V.2_ua_edited_IVET_fin.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

24. Литвин А., Шпак С. Формування фахових компетентностей у майбутніх викладачів закладів професійної освіти. // Актуальні проблеми професійної та технологічної освіти: погляд у майбутнє: матер. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (м. Умань, 4 квітня 2023 р.). Умань: Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2023. С. 178-181. URL: [https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt\\_compressed.pdf](https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt_compressed.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

25. Дуб А. Р., Дуб Н. Є. Напрями підтримки розвитку професійно-технічної освіти в контексті сучасних і перспективних викликів ринку праці. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2377> (дата звернення: 11.02.2024).

#### до підрозділу 3.4:

1 Галіцина Н. В. Механізм забезпечення гендерної рівності в органах національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 113–120.

2 Гонюкова Л. В., Педченко Н. С. Сучасний механізм упровадження гендерної політики в Україні. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2016.

3 № 2. С. 114–120.

4 Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с.

5 Щербак Н. В. Інституційне забезпечення реалізації державної гендерної політики в умовах реформування державного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 141–149.

6 Брус Т., Ковальов В. Гендерні аспекти формування соціальної політики в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 3. С. 110–118.

7 Сваюля І. Формування гендерної політики України: вплив міжнародних стандартів та нормативно-правових актів наднаціонального рівня. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2017. № 41. С. 162–170.

8 Перевізник В. М. Основні типи та напрями державної гендерної політики. *Вісник Національного університету Цивільного захисту України*. 2018. Вип. 1(8). С. 48–49.

9 Women in parliament 2022. *IPU*. URL: <https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2023-03/women-in-parliament-2022> (дата звернення: 11.12.2024).

10 Уперше в історії жінки представлені в усіх парламентах світу – ООН. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3677977-uperse-v-istorii-zinki-predstavleni-v-usih-parlamentah-svitu-oon.html> (дата звернення: 11.12.2024).

11 Лясота А. Проблема мінімальної участі жінок у прийнятті політичних рішень: гендерна експертиза законодавства України. *Вісник Львівського університету. Серія: філософсько-політологічні студії*. 2018. Вип. 17. С. 209–214.

12 Трубніков В. М., Скакун О. Є. Принцип справедливості з позиції філософії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО»*. 2015. Вип. 20. С. 13–20.

13 Мірошниченко О. А. Права людини: гендерна рівність та міжнародне право.

Форум права. 2011. № 1. С. 690–693.

14 Чуйко О. М., Куравська Н. В. Гендері кар'єра : навчальний посібник / ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. 372 с.

15 Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.09.2024. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/\\_3\\_%D0%BA%D0%B2\\_24.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/_3_%D0%BA%D0%B2_24.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).

16 Гендерний розрив в оплаті праці: як відрізняється середня зарплата жінок і чоловіків в Україні. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/10/infografika/suspilstvo/hendernyj-rozryv-oplati-praczi-yak-vidriznuayetsya-serednya-zarplata-zhinok-cholovikiv-ukrayini> (дата звернення: 11.12.2024).

17 Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України : звіт за результатами опитування / К. Левченко та ін.; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ, 2023. 76 с.

18 Global Gender Gap Index 2024 URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).

19 ООН Жінки та CARE, Оперативний гендерний аналіз ситуації в Україні, ООН Жінки, Київ, 4 травня 2022. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/05/rapidgender-analysis-of-ukraine> (дата звернення: 11.12.2024).

20 Фонд народонаселення ООН, Чим керуються українці при виборі професії: Результати національного дослідження громадської думки щодо ключових факторів та стереотипів, UNFPA, Київ, лютий 2021. URL: [https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/prezation\\_tramplin\\_eng\\_3\\_1.pdf](https://ukraine.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/prezation_tramplin_eng_3_1.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).

21 Гендерний профіль України: Основні факти. ПРООН. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/gender-equality/comparative-gender-profile-of-ukraine-.html> (дата звернення: 11.12.2024).

22 Герасименко Г. Гендерний аналіз антикорупційної політики: приклад України. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*. 29 березня 2022 р. Том 5. № 1.

23 Rapid gender assessment of the situation and needs of women in the context of COVID-19 in Ukraine [Жінки Оперативна гендерна оцінка становища та потреб жінок у контексті ситуації з COVID-19 в Україні]. ООН. Березень 2022. URL: [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2020/06/Rapid%20Gender%20Assessment\\_ENG-min.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2020/06/Rapid%20Gender%20Assessment_ENG-min.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).

24 Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 “Жінки, мир, безпека” на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України № 1544-р від 28 жовтня 2020 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

25 Milana Nikolko, Samuel MacIsaac and David Carment. The Impact of Ukraine’s Informal Economy on Women: Mobilizing Canada’s Diaspora for Growth and Opportunity During Crisis. *Political Turmoil in a Tumultuous World*. 2021 Cham: Palgrave Macmillan. P. 295–315.

26 Державна служба статистики України та ООН Жінки, Індикатори для моніторингу гендерної рівності в Україні: Моніторинговий звіт 2021. *ООН Жінки*, Київ, 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_e/2021/2021\\_GEIndicators-MonitoringRepor\\_ENG.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_e/2021/2021_GEIndicators-MonitoringRepor_ENG.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).

27 Гендерний моніторинг місцевих виборів / Центральна виборча комісія, 2020. URL: <https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html> (дата звернення: 11.12.2024).

28 National gender profile of agriculture and rural livelihoods [Гендер, сільське господарство та розвиток сільських територій в Україні] / Продовольча та сільськогосподарська організація ООН, *Серія «Гендерна оцінка країни»*. FAO, Будапешт,

2021. URL: <https://www.fao.org/3/cb4501en/cb4501en.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).

29 Свириденко Ю. Тенденція до скорочення розриву в оплаті праці жінок та чоловіків в Україні має стати стійкою та незворотною / Міністерство економіки України. *Урядовий портал*, 12 травня 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tendentsiia-doskorochennia-rozryvu-v-oplati-pratsi-zhinok-ta-cholovikiv-vukraini-maie-staty-stiikoiu-ta-nezvorotnoiu-iuliia-svuydenko> (дата звернення: 11.12.2024).

30 Швидка оцінка: Вплив війни в Україні на жіночі громадські організації, *ООН Жінки*, Київ, 2022. URL: <https://eca.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/03/rapidassessment-impact-of-the-war-in-ukraine-on-womens-civil-society-organizations> (дата звернення: 11.12.2024).

31 В Україні збільшується кількість громадських організацій попри війну – аналітики. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3921815-v-ukraini-zbilsuetsa-kilkist-gromadskih-organizacij-popri-vijnu-analitiki.html> (дата звернення: 11.12.2024).

32 Між рядків: Реагування українських жіночих організацій на повномасштабну війну, підходи та загрози. *Український жіночий фонд*. 2023. URL: <https://uwf.org.ua/> (дата звернення: 11.12.2024).

33 New alliance promotes gender-responsive recovery efforts in Ukraine [Новий альянс сприяє гендерно-орієнтованим зусиллям щодо відновлення в Україні]. UnWomen. 12 June 2024. URL: <https://www.unwomen.org/en/news-stories/news/2024/06/new-alliance-promotes-gender-responsive-recovery-efforts-in-ukraine> (дата звернення: 11.12.2024).

34 Форум до 140-річчя Українського жіночого руху. *ОТГ*. URL: <https://hromady.org/forum-do-140-richchya-ukra%D1%97nskogo-zhinochogo-ruhu> (дата звернення: 11.12.2024).

35 Berry D. *The philosophy of software* Springer, London, 2016.

36 Berry D. M. *Critical theory and the digital*. London : A&C Black, 2014.

37 Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / за ред. В. П. Вишневецького та С. І. Князева ; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

#### до підрозділу 4.1:

1. Adam, Barbara & Beck, Ulrich & Van Loon, Joost (2000) *The Risk Society and Beyond: Critical Issues for Social Theory*. London: Sage.

2. BDO Україна: Боренков А. Штучний інтелект у сфері професійних послуг: революція змін (18.03.2024) URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/artificial-intelligence-in-professional-services-a-revolution-of-change>

3. Beck, Ulrich. (2009). *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.

4. Khadzhyradieva, S., & Shevtsova, J. Ефективність реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*, 2021 (13), 797-816.

5. Mervyn, King & Kay, John (2020). *Radical Uncertainty: Decision-making for an unknowable future*. The Bridge Street Press.

6. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

7. OECD (2024), SIGMA: Моніторингові звіти. Програми SIGMA. Державне управління в Україні. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>

8. Power, Michael (2004) The Risk Management of Everything The Journal of Risk Finance 5(3): 58-65. DOI:10.1108/eb023001 URL: [https://www.researchgate.net/publication/242344966\\_The\\_Risk\\_Management\\_of\\_Everything/link/00b7d530f73d65424400000/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/242344966_The_Risk_Management_of_Everything/link/00b7d530f73d65424400000/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)
9. Антипенко І. В. Розвиток координаційного механізму взаємодії держави і громадянського суспільства при здійсненні державного управління політичними ризиками в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021 (6), 65-72.
10. Вербановський В. Механізми протидії корупційним ризикам в системі публічної служби: міжнародний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021, 3(84), 194-198.
11. Волкова Н. Управлінські інструменти мінімізації кадрових ризиків на публічній службі. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2022, 8 (26).
12. Гурська Н. А., Булгакова О. В. Управління корупційними ризиками в публічному управлінні. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез*, 2020, 116.
13. Державна прикордонна служба України. Розвиток системи аналізу ризиків у Державній прикордонній службі України. URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/rozvitok-sistemi-analizu-rizikiv-derzhprikordonsluzhbi/>
14. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
15. Деякі питання скорочення чисельності працівників органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2023 р. № 1410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-2023-%D0%BF#Text>
16. Дуднева Ю.Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. Випуск # 8 / 2017 . С. 245-249. URL [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/43.pdf)
17. Європарламент ухвалив найперший у світі всеохопний закон з регулювання штучного інтелекту. *Голос Америки* (14.03.2024). URL: <https://www.holosameryky.com/a/evroparlament-ukhvalyv-zakon-pro-shtuchnyi-intelekt/7527595.html>
18. Загородня А. С. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2023. 237 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_zagorodnya.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_zagorodnya.pdf)
19. Качан Я. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. *Наукові інновації та передові технології*, 2024, 2 (30).
20. Ключевський В.І. Прояви управлінських ризиків у сфері публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 14. 2019. С. 54-58. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-14-10>
21. Кравченко Ю., Ружанський О. Внутрішній аудит системи державної служби України з надзвичайних ситуацій як елемент публічного менеджменту. *Науковий вісник: Державне управління*, 2022, 1(11), 260–275. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-260-275](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-260-275)
22. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
23. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1923>.

24. Міністерство фінансів України : Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів (2022). Київ. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/дод\\_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/дод_%203%20Методичний%20посібник%20щодо%20аспектів%20управління%20ризиками.pdf)
25. Міністерство фінансів України : Протягом 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилася на 6,8 тис. осіб – «дашборд» (08.02.2024). URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_protiagom\\_2023\\_roku\\_faktichna\\_chiselnist\\_pratsivnikiv\\_derzhorganiv\\_skorotilasja\\_na\\_68\\_tis\\_osib\\_\\_dashbord-4421](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_protiagom_2023_roku_faktichna_chiselnist_pratsivnikiv_derzhorganiv_skorotilasja_na_68_tis_osib__dashbord-4421)
26. Міністерство цифрової трансформації України : Індекс цифрової трансформації регіонів України : Підсумки 2022 р. 99 стор. URL: [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoyi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf)
27. НАДС: Функціональний аудит в органах виконавчої влади. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audit> (11.02.2024)
28. НАДС та Німецький фонд Маршалла США розпочали співпрацю над відбудовою людського капіталу України. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-nimetskyi-fond-marshalla-ssha-rozpochaly-spivpratsiu-nad-vidbudovoiu-liudskoho-kapitalu-ukrainy> (20.11.2023)
29. НАДС: Публічна служба потребує застосування алгоритмів ШІ для оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян. 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> (22.03.2024)
30. НАДС: Статистичні дані про кількісний склад державних службовців (станом на 31.12.2024). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>
31. Національне агентство України з питань державної служби (2022). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu>
32. Національне агентство України з питань державної служби (2023). Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/oplata%20praci/opituvannyaavs202311102023-druk-1.pdf>
33. Онофрійчук Д. Запровадження ризик-менеджменту у функціональну діяльність публічних інститутів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.094>
34. Пахомова Т.І., Якубовський О.П., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами суспільного розвитку : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 188 с.
35. Сороко В. М., Білявська О. Б. Аналіз механізму управління ризиками при розробці і реалізації державно-управлінських рішень. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2009. № 4. С. 167–180.
36. Теоретико-методологічні засади інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні : монографія; за заг. ред.. В.Г.Федоренко. Київ: ДКС «Центр», 2018. 444 с.
37. Точилкін В. І. Корупційні ризики у системі публічного управління в Україні: автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 074 «Публічне управління та адміністрування» ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 14 с. URL : <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/421>

38. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>

39. Федорчак В.В. Механізми державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2018. 429 с.

40. Шишацький А. В., Протас Н. М., Шкнай О. В., Шапошнікова О. П., & Ляшенко Г. Т. Штучний інтелект та публічне управління : стратегії та ризики в умовах цифрової глобалізації. *The 2nd International scientific and practical conference «Young scientists and methods of improving modern theories»*(September 26-29, 2023) Milan, Italy. International Science Group. 2023. 196 p. (p. 86).

#### до підрозділу 4.2:

1. Capacity Building Committee REPORT. THE 14th SESSION OF THE CAPACITY BUILDING COMMITTEE ITEM VIII – THE HYBRID/FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS – TOWARDS A SUSTAINABLE WORK MODEL IN CUSTOMS. 22 - 24 February 2023, 31.03.2023 / Brussels; HC0176Ea

2. Hougaard R., Carter J. Ego is the enemy of good leadership. Harvard Business Review (06 November) 2018. URL: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>

3. Intagliata J., Sturman J., S. Kincaid. How to Spot — and Develop — High-Potential Talent in Your Organization. Harvard Business Review. (26 May) 2022. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>

4. Markman A. You don't need to meet every qualification to apply for job Harvard Business Review. (26 May) 2019 URL: <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job>

5. The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet. URL: <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us> (30.09.2022)

6. Zuazola J. Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. (May 29, 2022). Digital Worldwide Leadership. URL: <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-6914318477382049792/>

7. Алюшина Н.О. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування. Засідання конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України: Пряма трансляція 30 вер. 2021 р. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U>

8. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. 02.06.2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>

9. Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Дослідження організаційної культури державної служби України. Звіт 2021. К. : НАДС, CID, 2021. 97 с.

10. Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021-2023 роки. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki> (30.05.2022)

11. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020 «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». К. : НАДС, CID, 2020. 95 с.

12. Звіт за результатами опитування щодо булінгу на державній службі. 2019 р. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf>

13. Оргієць О. Формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 420 с.

14. Селіванов С., Кашлакова А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації. КНУ ім. Т.Г.Шевченка, 17.06.2022 URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>

15. Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2022 рік. К.: НАДС, 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diylnist/upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2022-final.pdf>

16. Хаджирадєва С.К. Медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/429a6a1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf>

### до підрозділу 4.3:

1. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Front Psychol.* 2023. Jan 11;13:1060941. doi: [10.3389/fpsyg.2022.1060941](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941) (дата звернення 26.07.2023).

2. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics.* 2020. doi: [10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401) (дата звернення 26.07.2023).

3. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284 – 313.

4. Ковальов В. Г., Критенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 1 (32). С. 46 – 52.

5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 26.07.2023).

6. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. Національне агентство України з питань державної служби. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PE R SONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitororganizatsiinaku ltura2023.pdf> (дата звернення 26.07.2023).

7. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно - державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. № 3. С. 49 – 59.



#### до підрозділу 4.4:

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
2. Антонова О.В. Петренко О.С., Аршава І.О. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управлінців публічного сектору в умовах сучасного державотворення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 1, 2021. С. 7–13. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.1>
3. Дзвінчук Д., Качмар О. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. № 1. С. 19–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.3>. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/186/173>.
4. Goncharuk, N., Orhiets, O. & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 7, №. 1 (January), 39–46. URL : <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>.
5. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н.І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 4(31). С. 52–58. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10> URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf>
6. Куйбіда В., Шпекторенко І. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018, 256 с.
7. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ–Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.
8. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська та ін. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.
9. Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова КМУ від 7 липня 2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p#Text>
10. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text>
11. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
12. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 р.: розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474 (в редакції розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 р. №1102-р) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>
13. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: схвалено розпорядженням КМУ від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p#Text>

14. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: затверджено Постановою КМУ від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>

15. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

16. Координаційна рада з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: офіційний сайт НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/koordinacijna-rada>

17. Про формування і розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Закон України від 20 листопада 2012 р. № 5499-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5499-17#Text>

18. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / Н. Алюшина, Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної. К.: НАДС, 2021. 240 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/verstka-otchet-v-druk.pdf>

19. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018–2022 роки). Київ, 2022. 63 с. URL: <http://surl.li/dntcf>

20. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році: Наказ НАДС від 24 серпня 2022 р. № 74-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtshiv-oliv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki>

21. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році: Наказ НАДС від 23 серпня 2023 р. № 133-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtshiv-oliv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2>

22. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.

23. Професії майбутнього для України: науково-практична розробка /Л.М. Капченко, Н.В. Савченко, Л.Й. Літвінчук, О.В. Грамма. Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. 47 с.

24. Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ

НАДС від 10 жовтня 2019 р. № 185-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1159-19#Text>.

25. Вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм: Наказ МОН України від 1 лютого 2021 р. № 128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-21#Text>.

26. Національна рамка кваліфікацій: Постанова КМУ від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>.

27. Національний Класифікатор професій України ДК 003:210: Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

#### до підрозділу 4.5:

1. Питання Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України: Постанова Кабінеті Міністрів України від 28.04.1992 р. № 214. Доступно: (дата звернення: 25.06.2019)

2. Про порядок прийому слухачів до Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України: Постанова Кабінет Міністрів України від 21.07.1992 р. № 410. Доступно: (дата звернення: 25.06.2019).

3. Бородін Є. І. Становлення публічно-управлінської освіти в Україні (90-ті рр. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae*. 2019. Vol. 2(27). Issue 2, pp. 83–94. URL: doi 10.15421/26190206.

4. Про затвердження Положення про прийом слухачів до Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України: Постанова Кабінет Міністрів України від 14.05.1993 р. № 493. Доступно: (дата звернення: 24.06.2019).

5. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінет Міністрів України відвід 27.09.2016 р. № 674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 24.06.2019).

6. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінет Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 24.06.2019).

7. Про освіту: Закон України від 02.10.2021 р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 24.06.2019).

8. Про вищу освіту: Закон України від 07.09.2021 № 1556-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n113>. (дата звернення: 24.06.2019).

9. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/ua>. (дата звернення: 24.06.2019).

10. U21 Ranking of National Higher Education Systems. URL: <https://universitas21.com/rankings>. (accessed )

11. Staroňová, Katarina & Gajduscek, György. (2016). Public Administration Education in CEE Countries: Institutionalization of a Discipline. Policy and Society. URL: 36.10.1016/j.polsoc.2016.11.002. (accessed )

12. Карамішев Д.В. Запровадження освітньо–професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в Україні / Л.О.Белова, Д.В.Карамішев // Актуальні проблеми державного управління: зб.наук.пр. – Х.: Вид–во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 1(49) – С. 8–14.

13. Babaoglu, Cenay. (2016). E-Government Education in USA Public Administration Graduate Programs: Past, Present and Future. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321915700\\_E-Government Education in USA Public Administration Graduate Programs\\_Past\\_Present\\_and\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/321915700_E-Government_Education_in_USA_Public_Administration_Graduate_Programs_Past_Present_and_Future). (accessed ).
14. Методичні рекомендації щодо підготовки кваліфікаційної роботи (магістерська) за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” / уклад. : С. М. Григор’єва, С. О. Москаленко, О. В. Чуприна ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. – Київ : НАДУ, 2018. – 40 с.
15. Вища освіта: Міністерство освіти та науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/vishcha-osvita>. (дата звернення: 24.06.2019).
16. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. 41 на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. управління : 25.00.03 “державна служба” / Світлана Вікторівна Газарян. – Київ, 2021. – 36 с.
17. Сурмін Ю. П. Стан, проблеми та напрями вдосконалення наукових досліджень галузі науки “Державне управління” / Ю. П. Сурмін / Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: Матеріали всеукр. наук.-прак. конф. за між нар. участю (Київ, 31 трав. 2020 р.): до 15-річчя галузі науки “Державне управління”. – Київ : НАДУ, 2020. – С. 8–16.
18. Pömäki L., Paavola S., Lakkala M.. Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*. 2016. № 21. p. 655 – 679.
19. Arslan A., Ismahan A., Fatih A., Assessing the role of mobile technologies and distance learning in higher education, *Tech Trends*, 2017, vol. 61, no. 3, pp. 308-309. URL: <https://doi.org/10.1007/s11528-017-0174-4>. (accessed )
20. Thoutenhoofd E.D. The datafication of learning: data technologies as reflection issue in the system of education, *Studies in Philosophy and Education*, 2018, vol. 37, no. 5, pp. 433- 449. URL: <https://doi.org/10.1007/s11217-017- 9584-1>. (accessed )
21. Neverova N., Rybakova L, Eremeenkova N, Galyuk N, Fedotova L., Nikol’skaya E.A, Studying The Innovative Methods Of Specialists Training In Aerospace Complex, *International Journal Of Scientific & Technology Research*. 2019, Volume 8, Issue 12, December pp. 1624 – 1629.
22. НАДС (2024) РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ГОЛІВ МІСЦЕВИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ, ЇХ ПЕРШИХ ЗАСТУПНИКІВ ТА ЗАСТУПНИКІВ, ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД У 2021–2023 РР. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>



**ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

вул. Європейська, 4, м. Полтава, 36000, тел.: (0532) 56-50-00, факс (0532)50-05-20  
E-mail: poltava.official@tax.gov.ua, сайт: poltava.tax.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ ВП 44057192

від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Довідка**

**про впровадження результатів наукового дослідження**

Головним управлінням ДПС у Полтавській області опрацьовано науково-аналітичну записку «Розвиток державного фінансового контролю в податковій системі України в умовах інноваційних трансформацій», підготовлену здобувачем наукового ступеня «доктор філософії» Біліченко Анастасією Петрівною.

За результатами розгляду повідомляємо, що результати представленої роботи, яка присвячена поглибленню теоретико-методологічних положень здійснення державного фінансового контролю, дослідженню шляхів його забезпечення в умовах інноваційних трансформацій, а також розробленню науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного фінансового контролю в податковій системі України, мають практичне значення, характеризуються високою актуальністю та можуть бути використані під час підготовки пропозицій щодо удосконалення законодавства з питань реформування податкової системи.

Заступник начальника  
ГУ ДПС у Полтавській області

Алла РЯБКОВА

К  
ГУ ДПС У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ  
24489/6/16-31-07-08-06 від 01.12.2022





# АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ

вул. Мечникова, 6, кін. 112, м. Дніпро, Дніпропетровська обл., 49000  
+38 097 764 16 16  
a.s.o.c.i.a.t.i.a@mdu.net facebook.com/DniproAMU dnipro.org.ua  
cmel@uc.ua auc.org.ua

№ 37  
від 31.07.2024р.

## ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ Бондаренко Любов Іллівни

Результати дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» аспірантки кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів Бондаренко Любов Іллівни щодо інституційних змін змісту й організації діяльності органів виконавчої влади в умовах інноваційних трансформацій в Україні були впроваджені в діяльності Асоціації органів місцевого самоврядування Дніпропетровської області.

Зокрема, наукові напрацювання Бондаренко Любов Іллівни були враховані при підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів під час розробки і проведення заходів щодо підвищення ефективності професійної діяльності посадових осіб органів виконавчої влади та підвищення ефективності праці державних службовців. Визнано вагомими і практично доступними для швидкого впровадження і отримання ефективних результатів наступні пропозиції авторки:

- аналітичні підходи щодо визначення сутності й видів інституційних змін у змісті державної праці, які дозволяють своєчасно планувати і обґрунтовувати заходи з їх імплементації в процеси організації діяльності структурних підрозділів органів виконавчої влади, раціоналізувати структурні схеми управління шляхом проектування наперед визначених характеристик і параметрів організаційних підрозділів та технологій їх досягнення за принципами «планування – за цілями», «оцінювання – за результатами»;

- методичні підходи щодо оцінювання компетентнісного потенціалу організаційної досконалості і управлінської зрілості, визначанні напрямів підвищення кваліфікації осіб, що працюють в органах виконавчої влади;

- пропозиції з удосконалення системи мотивації і оплати праці, та інші пов'язані з ними пропозиції щодо оновлення методичного забезпечення

організації, технології, функціонально-змістовного і ресурсного забезпечення конкурентоспроможності управлінської діяльності.

Значним внеском для практичного використання є результати наукового доробку щодо окреслення комплексу реальних кроків удосконалення і підвищення ефективної діяльності органів виконавчої влади на засадах цифрової трансформації їх діяльності, що спрямовані на подальше провадження інституційних змін на усіх рівнях державної влади.

З повагою

**Виконавчий директор**  
**(к. н. з державного управління)**



**Олена МОЛОШНА**



**ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ**

вул. Набережна Перемоги, 26, м. Дніпро, 49094, тел. (056) 770-90-29  
e-mail: gupczn@adm.dp.gov.ua, http://www.adm.dp.gov.ua, Код ЄДРПОУ 25946540

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Бондаренко Любов Іллівиної щодо інституційних змін змісту  
й організації діяльності органів виконавчої влади  
в умовах інноваційних трансформацій в Україні**

Департамент соціального захисту населення Дніпропетровської обласної державної адміністрації (далі – департамент) розглянув основні положення запропонованого комплексу концептуальних наукових положень та теоретико-методичних засад визначення, формування і побудови трансформаційних процесів у змісті діяльності, організації, технологіях мотивуванні праці структурних підрозділів органів виконавчої влади, розробленого Бондаренко Л. І. в межах дисертаційного дослідження, виконаного на кафедрі публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів.

Аналіз результатів наукових пропозицій, методичних підходів і практичних рекомендацій авторки показав їх доцільність у складі інструментарію розробки стратегій і планів подальшого розвитку і підвищення ефективності роботи державних службовців. Зокрема, результати наукового дослідження Л. І. Бондаренко були прийняті до розгляду з подальшим використанням при вирішенні питань відбору і проєктування інноваційних змін, оновлення методів, технологій, інформаційно-комунікативних зв'язків та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності Департаменту.

Запропоновані напрацювання були використані департаментом при розробці пропозицій до проєкту Плану заходів на 2024–2027 роки (другий етап) дії Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року стосовно якісно нових підходів, які лежать в основі формування мотиваційних чинників підвищення ефективності діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін з метою збільшення кількості важелів управлінського впливу на швидкість, якість, своєчасність і результативність при здійсненні трансформаційних процесів та формування більш якісного управлінського середовища регіону. Їх використання сприятиме застосуванню єдиного підходу до визначення змісту і технологій, удосконалення побудови і модернізації організаційних структурних підрозділів обласної державної адміністрації, їх взаємодії, визначенню пріоритетів і послідовності напрямів трансформаційних процесів розвитку, що створить умови для оптимізації організаційної структури органів виконавчої влади на цьому рівні і осучасненню діяльності з використанням інноваційно-цифрових технологій і уніфікації процесів управління.

Виконуючий обов'язки  
директора департаменту



Юрій ПЕТРЕНКО

07618

Дніпропетровська обласна державна адміністрація  
Департамент соціального захисту населення  
Вих. № 6004/0/192-24 від 07.08.2024







МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ  
УКРАЇНИ  
ВІЙСЬКОВА ЧАСТИНА  
А 4638  
код 26632789

№ 24 08 2024 р

№ 1187/23477

#### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта Університету митної справи та фінансів Кудряшова  
Родіона Олеговича з питань розвитку взаємодії громадянського  
суспільства та держави у контексті захисту національних інтересів  
України від полковника, командира військової частини А4638 ЗСУ  
Андрія Євгенійовича Білецького.

Дисертаційне дослідження Кудряшова Родіона Олеговича на тему "Розвиток взаємодії громадянського суспільства та держави у контексті захисту національних інтересів України" представляє комплексне дослідження процесів співпраці між громадянським суспільством та державними інституціями, спрямоване на забезпечення національної безпеки, зокрема в аспекті захисту прав ветеранів Збройних Сил України. В умовах сьогодення, ця взаємодія набуває ключового значення для ефективного функціонування системи підтримки ветеранів та підвищення обороноздатності держави.

Враховуючи актуальність дослідження у контексті сучасних викликів, теоретичні висновки та практичні рекомендації Р.О. Кудряшова стала основою для розробки нових механізмів співпраці між державними структурами та громадянським суспільством, з акцентування уваги на підтримці ветеранів, їх реабілітації та інтеграції в суспільне життя після завершення військової служби, а також для врахування у законотворчій діяльності під час розробки нових стратегій підтримки ветеранів та вдосконалення чинних програм реабілітації, соціальної адаптації та професійної підготовки ветеранів у контексті захисту національних інтересів України.

У своїй дисертаційній роботі автор досліджує і пропонує нові підходи до співпраці між державними інституціями, громадськими організаціями, волонтерськими рухами та фанатськими об'єднаннями, що набули особливого значення в період російсько-української війни, які мають практичну значимість. Практичне значення дослідження полягає у впровадженні рекомендацій для покращення системи підтримки ветеранів посилення механізмів соціальної та психологічної реабілітації, що передбачає сприяння професійній інтеграції ветеранів, а також створенні дієвої системи правового захисту та економічної підтримки ветеранів.

Основні положення дисертаційного дослідження, що мають практичне значення для захисту прав і свобод ветеранів в Україні та заслуговують на впровадження це:

1. Пропозиції автора щодо створення нових моделей співпраці між державними інституціями та громадськими ініціативами, спрямованих на забезпечення ефективної реабілітації ветеранів, їх психологічну підтримку та соціальну адаптацію.

2. Рекомендації щодо посилення ролі громадянського суспільства, зокрема фанатських організацій, які під час війни активно долучалися до волонтерських та військових ініціатив та їх інтеграції у систему підтримки ветеранів, зокрема через спільні проекти у сфері психологічної реабілітації, працевлаштування та соціальної адаптації.

3. Пропозиції з розробки та впровадження: інформаційного механізму співпраці між державними органами та громадськими організаціями на основі створення єдиних інформаційних платформ для координації реабілітаційних програм, програм психологічної допомоги, а також послуг із працевлаштування ветеранів; механізму соціально-психологічної реабілітації ветеранів, зокрема через розвиток програм професійної підготовки та перепідготовки, підтримку підприємницьких ініціатив серед ветеранів, а також механізми податкових пільг для компаній, в яких працюють ветерани.

Запропоновані автором напрями та підходи до розширення програм підтримки через залучення неурядових організацій, які спеціалізуються на психологічній реабілітації, та соціально-психологічній реабілітації сприятиме зниженню рівня посттравматичних стресових розладів серед ветеранів.

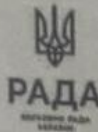
На прискіпливу увагу та практичне впровадження заслуговують, також, інші пропозиції автора, зокрема щодо: посилення ролі ветеранських організацій для підвищення соціальної інтеграції ветеранів; співпраці ветеранських організацій з медичними й реабілітаційними, правозахисними, владними та соціальними структурами.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Р.О. Кудряшова в практичну площину на рівні публічного управління дозволить не лише покращити систему підтримки ветеранів, а й сприятиме розвитку ефективної взаємодії між громадянським суспільством та державою у забезпеченні національної безпеки та збереженні демократичних цінностей.

Командир військової частини А4638  
полковник



Андрій БІЛЕЦЬКИЙ



## КОМІТЕТ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ з питань гуманітарної та інформаційної політики

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 01008, www.rada.gov.ua

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта Університету митної справи та фінансів Кудряшова  
Родіона Олеговича з питань розвитку взаємодії громадянського  
суспільства та держави у контексті захисту національних інтересів  
України від Комітету з питань гуманітарної та інформаційної  
політики Верховної Ради України.**

Дисертаційне дослідження на тему "Розвиток взаємодії громадянського суспільства та держави у контексті захисту національних інтересів України" є науковим дослідженням, що спрямоване на вивчення та вдосконалення механізмів співпраці між державними інституціями та громадянським суспільством у сучасних умовах, зокрема в умовах глобальних та внутрішніх викликів, що виникли внаслідок російської агресії та пов'язані зі забезпеченням національної безпеки, інформаційної стійкості та збереженням культурної ідентичності.

У зв'язку з актуальністю проблеми щодо зміцнення взаємодії між громадянським суспільством та державою в умовах сучасних викликів, зокрема в аспекті захисту національних інтересів України, теоретичні висновки та практичні рекомендації Р.О. Кудряшова визнано такими, що мають практичну значимість. Представляють інтерес науково обґрунтовані підходи щодо інтеграції інститутів громадянського суспільства у процеси формування та реалізації державної політики у сфері захисту національних інтересів, а також у створенні ефективних механізмів взаємодії держави та суспільства з метою забезпечення консолідації зусиль у гуманітарній та інформаційній сферах.

Пропозицій автора, які мають практичне значення для діяльності Комітету віднесено:

1. Запропонований автором *інтеграційний механізм співпраці громадських організацій та держави до складу якого включено ефективні інструменти для налагодження постійного діалогу між громадянським суспільством та державними органами на законодавчому рівні, зокрема, розроблені рекомендації щодо впровадження консультативних платформ та платформ зворотнього зразку для реагування на запити громадськості.*

2. Авторські пропозиції *щодо захисту інформаційного простору, де розглянуто питання формування стратегії для протидії інформаційним загрозам через підвищення*


медіаграмотності громадян та активне залучення громадських ініціатив до створення контенту, що захищає національні інтереси

3. Рекомендації щодо удосконалення змісту та посилення ролі *гуманітарної політики* - визначено важливість тісної співпраці між державними інституціями та громадськими організаціями у просуванні національних культурних цінностей, національної ідентичності та підтримці національних культурних ініціатив на місцевому та міжнародному рівнях.

Практичне значення дисертаційного дослідження полягає у розробці на основі пропозицій автора рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері гуманітарної та інформаційної політики. Зокрема, пропозиції автора частково враховано при написанні Законопроекту №11115 від 25.03.2024 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання діяльності платформ спільного доступу до інформації, через які поширюється масова інформація».

Матеріали дисертаційного дослідження, також, використовуються Комітетом з питань гуманітарної та інформаційної політики Верховної Ради України в рамках підготовки законодавчих ініціатив та проектів нормативно-правових актів, що регулюють питання взаємодії громадянського суспільства та державних органів у сфері гуманітарної та інформаційної політики, у контексті захисту національних інтересів України.

Голова Комітету



Микита ПОТУРАЄВ



## НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ

### НПП кафедри публічного управління та митного адміністрування в межах НДР за 2022-2024 роки

23. Antonova O. CHALLENGES TO UKRAINIAN «GOOD GOVERNANCE» REFORMS IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN ARMED AGGRESSION. 2022-11-12 | Conference paper. DOI: 10.36690/RPABM-2022-243
24. Antonova O., Ivashova L. Corporate values of democratic governance: the European digital market and e-governance in Ukraine // Scientific Center of Innovative Research, International Conference on Corporation Management-2024 DOI: 10.36690/ICCM-2024-58-61
25. Antonova Ol., Ivashova L. Corporate values of democratic governance: the european digital market and e-governance in Ukraine // International Conference on Corporation Management-2024, Scientific Center of Innovative Research. DOI: 10.36690/ICCM-2024-58-61
26. Borysenko Ol., Kitsak T., Pasichnyi R., Akimova L., Karpa M., Akimov O. Features of the Implementation of Public Authority in the Context of Modern International Security Challenges: Information Component // International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS), VOL. 22 No. 8, August 2022. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202208/20220816.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202208/20220816.pdf)
27. Dreshpak V.M., Kovalov V.H., Kritenko O.O., Shevchenko N.I., Babachenko M.V. Communication of EU public servants in the digital environment during the Covid-19 Pandemic // Amazonia Investiga. #11(51). P. 171-182. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1943> DOI: 10.34069/AI/2022.51.03.16
28. Dubytskyi D., Shpektorenko Ig., Hrushetskyi B., Tryshnovskiy Iev., Dobrianska N., Zarichniak A. Investments in the development of human capital in the conditions of war: Experience in the context of improving the public administration system. Edelweiss Applied Science and Technology. Vol. 8 No. 6 (2024). P. 1378-1388. DOI: 10.55214/25768484.v8i6.2254
29. Hyrenko L. Problems of youth policy implementation in Ukraine and ways to overcome them // State Formation. Vol. 1 No. 35 (2024). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-24>
30. Ivashova L., Kyrpale Al., Baibakov V., Huba M., Abuselidze G., Romin A. Peculiarities of Formation and Implementation of State Policy in the Field of Continuous Education in Ukraine // Computational Science and Its Applications – ICCSA 2022 Workshops: Book chapter. pp 185–201. DOI: 10.1007/978-3-031-10536-4\_13
31. Ivashova L., Larin S., Shevchenko N., Antonova L., Yurchenko S., Kryshtanovych M. Introduction of Smart-Management into the System of Public Management of Regional Development in the Context of Strengthening National Security of Ukraine // International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS), VOL. 22 No. 9, September 30. 2022, P.369-375. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.49>. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202206/20220692.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202206/20220692.pdf)
32. Khozhylo I.I., Lypovska N. A., Antonova O.V. Informal education in the system of public administration in the conditions of the Covid-19 pandemic and the war in Ukraine. Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia . Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. P. 160-175 <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-7>
33. Korostashova I., Gordienko A., Najafli E., Kobko Y., Savenko V. Legal Regulation of E-courts in Ukraine as an Element of Access to Justice for the Protection of Individual Rights. // Rights. Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan, 12(1), 2024. 17–30. <https://doi.org/10.29303/ius.v12i1.1316>
34. Korostashova I., Gordienko A., Najafli E., Kobko Y., Savenko V. Legal Regulation of E-courts

- in Ukraine as an Element of Access to Justice for the Protection of Individual Rights. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 12(1), 2024. 17–30. <https://doi.org/10.29303/ius.v12i1.1316>.
35. Kudriashov R., Arshynnikova A., Ivashova L. Youth subculture in the modern socio-cultural space: theoretical approaches and generalizations // 2nd International Conference on Relationship between public administration and business entities management (RPABM): Book of abstracts (November 12, 2022, Tallinn). Tallinn: Scientific Center of Innovative Researches, Relationship between public administration and business entities management-2022. P.209-213. DOI: 10.36690/RPABM-2022-209 URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2022/paper/view/411>
  36. Kveliashvili I., Golub V., Zayats D., Pasichnyi R., Niema O., Chorny O. Implementation of european principles for the provision of administrative services in the field of public administration: problems and prospects // *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, (August, 2022), Special Issue No.: 12/02/XXIX. P. 26-31
  37. Razumei M., Kveliashvili I., Kazantsev S., Hranyk E., Akimov O., Akimova L. Directions and Prospects of the Application of Artificial Intelligence in Customs Affairs in the Context of International Relations // *AD ALTA*, 2024. 14/01-XL. P. 179-186. URL: <https://doi.org/10.33543/j.140140.179186>.
  38. Razumei M., Razumei H. Integrated digital managerial approach in public administration: Ukraine's experience in war time // Relationship between public administration and business entities management-2022: 2nd International Conference. Tallinn, Estonia, 2022. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2022/paper/view/493>.
  39. Shatalov S. Interrelation of E-Governance implementation and democracy development in Ukraine in international rankings: values, principles, actions // International Conference on Corporation Management-2024. Scientific Center of Innovative Research (April 26, 2024, Pussi, Estonia). P. 110-111. DOI: 10.36690/ICCM-2024. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2024/paper/view/730>
  40. Zelinska D., Antonova O. Digitalization influence on implementing the corporative values into the public sphere // *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Т. 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. 415 с. с. 236-239.*
  41. Антонова Л. О., Івашова Л.М., Антонов А.В. Проблеми децентралізації та розвитку територіальних громад в Україні: соціальні аспекти // *Інвестиції: практика та досвід 2023. № 17. С. 87-95* DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.87> URL:<https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2046/2070>
  42. Антонова О., Ісаханян С. Професіоналізація української державної служби проти реформ з найму державних службовців // *Глобалізаційні виклики : урядування майбутнього : матер. міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Т. Шевченка, 2022. 467 с. С. 330-332.*
  43. Антонова О., Серьогін С., Літвінов О., Кривенкова Р. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства // *Аспекти публічного управління. 2023. # 11(3). С. 91-101.* <https://doi.org/10.15421/152340>
  44. Антонова О.В. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами // *Аспекти публічного управління, 2023, 11(1), 79-85.* <https://doi.org/10.15421/152311>
  45. Антонова О.В., Депутат О.С. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії Covid-19 та воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування, 2024, №2(41) 69-78* <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.10>
  46. Антонова О.В., Коваленко В.М. Упровадження стандартів європейської молодіжної політики і роботи із молоддю в Україні : регіональний рівень. *Modern systems of science and education in the European Union and the World : Materials of the V International research*

- and practical internet conference (January, 27, 2024) : collection of abstracts [for the general ed. Ph.D Serhii Onyshchenko]. Zdar nad Sazavou : «DEL a.s.», 2024. С. 8-11.
47. Антонова О.В., Шаталов С.О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. №15. URL: [https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue\\_15\\_2025](https://reicst.com.ua/pmtl/issue/view/issue_15_2025)
  48. Борисенко О. П. Фінансові механізми державної підтримки інноваційного розвитку підприємництва в Україні // Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3(34). С. 20–26. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/3/3.pdf>
  49. Борисенко О.П., Біліченко А.П. Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України // Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія: Державне управління). 2023. № 2 (19). С.3-12. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/275-vipusk-2-19-2023>  
Borysenko O, Vasylyeva O,
  50. Брейко А.О., Антонова О.В. Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування та патронатної служби в Україні // Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (7 черв. 2024 р.) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2024. 324 с. С. 287-290. URL: <https://uhsp.edu.ua>
  51. Виноградова Н.Л., Попов Р.В., Голоскік В.В. Цифрова трансформація реалізації повноважень НАЗК як основа розбудови антикорупційної інституції // Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум : матер. міжнар. наук.-практ. конф.: у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 440 с. С. 218-220. URL: [https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXJL-L\\_gkcJDzp2xf9J/view](https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXJL-L_gkcJDzp2xf9J/view)
  52. Виноградова Н.Л., Попов Р.В., Кравченко В.І. Запобігання корупційним ризикам під час надання електронних послуг як елемент механізму боротьби з корупцією // Право.UA. 2023. № 4. Ч.1. С. 50-55.
  53. Виноградова Н.Л., Попов Р.В., Кравченко В.І. Посилення інституційної спроможності системи антикорупційних органів в умовах війни (на прикладі діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції) // Публічне управління та митне адміністрування. 2024. № 1 (40). с. 10–16. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/4.pdf>  
DOI : <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.2>
  54. Власова Н.С. Понятійно-категоріальний апарат проблематики дослідження в соціально значущих сферах публічного управління // Публічне управління та адміністрування в Україні, 2024, Вип. 41. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/3.pdf> DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.1>
  55. Власова Н.С. Розвиток публічно-приватного партнерства в Україні в умовах війни. // Сучасна освіта: методологія, теорія, практика: матер. IV Всеукраїнська науково-практична конференція (за міжнародною участю) (14 травня 2024 р. - 6 іяра 5784 р). Дніпро: Акцент ПП. 2024. 119 с. С. 31-35.
  56. Власова Н.С. Управлінські ризики запровадження публічно-приватного партнерства в освітній сфері в Україні в умовах воєнного стану // Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С. 36-38.
  57. Гиренко Л. А. Розвиток професійної (професійно-технічної) освіти як один з напрямів молодіжної політики України // Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9716>
  58. Гиренко Л. Цифровізація публічного управління : міжнародний та регіональний аспекти // Наукові перспективи. № 5 (35). 2023. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5\(35\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-)

144-158

59. Давидов М.С. Механізм державного регулювання у сфері запобігання ухиленням від сплати податків в Україні // Публічне управління та митне адміністрування, 2023, №2(37). 16-23 DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.2>
60. Давидов М.С. Міжнародний досвід державного регулювання в сфері запобігання ухиленню від сплати податків // Публічне управління та митне адміністрування, 2023, №3(38). С. 21-27. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.3>
61. Давидов М.С. Наукові підходи до сутності профілактичних заходів держави щодо запобігання ухиленню від сплати податків // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 3 т. Том 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. 442 с. С. 55-59. URL: [https://drive.google.com/file/d/1mJ3rzFl-Z\\_zeW440wI2643ZjC-wAwFUc/view](https://drive.google.com/file/d/1mJ3rzFl-Z_zeW440wI2643ZjC-wAwFUc/view)
62. Давидов М.С. Проблеми державного управління в ухиленні від сплати податків в Україні: інституційний аналіз (на основі впровадження європейських інструментів) // Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (41), 2024, Ст. 5-11. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.1>
63. Дрешпак В.М., Антонова О.В., Ковальов В.Г. Формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні // Публічне управління та митне адміністрування. № 3 (38). 2023. DOI: 10.32782/2310-9653-2023-3.12
64. Дубицький Д.П. Діджиталізація як інструмент взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства // Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум : матер. міжнар. наук.-практ. конф.: у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 440 с. С. 222-224. URL: [https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXIJL-L\\_gkcJDzp2xf9J/view](https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXIJL-L_gkcJDzp2xf9J/view)
65. Дуогіте Ю.В. Брендування комунальних підприємств як інструмент підвищення впізнаваності та встановлення довіри в територіальних громадах України // Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (25 жовтня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2024. 301 с. С. 275-278.
66. Дуогіте Ю.В. Інноваційні технології брендування комунальних підприємств як напрям покращання якості публічних послуг для мешканців територіальних громад // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 530 с. С. 310-313.
67. Ємельянов В.М., Антонова Л.В., Івашова Л.М. Адміністративно-правові засади функціонування Антикорупційного суду: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії // Public Administration and Regional Development, 2022. 2 (16), С. 314-336. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.02>
68. Івашова Л. М., Антонова Л. В., Крушельницька Т. А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства. // Публічне управління та митне адміністрування. 2023. №2 (37). С. 31-42. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-2.4> URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf>
69. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби // Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (31), 2021. С. 52– 58.
70. Івашова Л. М., Шевченко Н. І. Стратегічні напрями розвитку системи управління державними фінансами: цифровізація процесів моніторингу та контролю // Публічне управління та митне адміністрування. 2023. №3 (38). С. 34-42. URL: <http://www.customs->



- admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/5.pdf
71. Івашова Л.М., Бондаренко Л.І. Удосконалення змісту, організації й управління системою професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців // Публічне управління та митне адміністрування. 2024. №1 (40). С. 73-84. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.11>. URL: [http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/1\\_2024.pdf](http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/1_2024.pdf)
  72. Івашова Л.М., Кудряшов Р.О. Неформальні течії як відзеркалення стану громадянського суспільства та їх вплив на державну молодіжну політику: від давнини до сьогодення // Публічне управління та митне адміністрування. 2024. №1 (40). С. 24-31. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.4>. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/6.pdf>.
  73. Івашова Л.М., Письмаченко І.І. Нормативно-правове забезпечення прав інтелектуальної власності в Україні. International scientific-practical conference «Current issues of science, education and technology in modern conditions»: conference proceedings (Aarhus, Denmark, March 12, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P.29-31. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/03/12-03-2024.html>
  74. Івашова Л.М., Шевченко Н.І., Виноградова Н.Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України // Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (34), 2022. С. 33-42
  75. Коваленко В.М., Антонова О.В. Упровадження стандартів європейської молодіжної політики і роботи із молоддю в Україні : регіональний рівень. Modern systems of science and education in the European Union and the World : Materials of the V International research and practical internet conference (January, 27, 2024) : collection of abstracts [for the general ed. Ph.D Serhii Onyshchenko]. Zdar nad Sazavou : &quot;DEL a.s.&quot;, 2024. С. 8-11.
  76. Ковальов В. Г., Критенко О. О., Тоцька Т. С. Механізми мотивації державних службовців // Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (32), 2022. С. 46 – 52.с
  77. Ковальов В.Г. Тестоедов О.А. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців // Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (38), 2023 DOI: 10.32782/2310-9653-2023-3.13
  78. Ковальов В.Г. Шевченко О.О. Оцінювання результатів роботи державних службовців митних органів на основі системи ключових показники ефективності // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування / Публічне управління та адміністрування. № 10. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-04>
  79. Ковальов В.Г., Антоненко Н.Р. Модернізаційні тенденції професійної підготовки та післядипломної освіти державних службовців у країнах Європейського Союзу // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матер. між нар. наук.-практ. конф. : у 3 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. 269 с. С. 108-110.
  80. Коросташова І.М. The right to education and the rule of law during the martial law regime: issues of limitation and realization of the right to education in the conditions of war and European integration // Human rights and public governance in modern conditions: Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2023. P.427-448. URL : <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-320-0-21>
  81. Коросташова І.М. Права інтелектуальної власності та їх захист в умовах воєнного стану та в повоєнний час // Удосконалення законодавства та механізму реалізації захисту прав інтелектуальної власності в умовах післявоєнного відновлення України: збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 23–24 березня 2023 р.) / за заг. ред. О. О. Штефан, А. В. Шабалін; Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2023. С.241 -245.
  82. Коросташова І.М. Правове регулювання гендерної рівності військовослужбовців в умовах

- воєнного стану: питання відповідності комплексному підходу «gender mainstriming» // Гендерна політика в умовах воєнного стану: правовий вимір : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. 15 черв. 2023 р. НДІ публічного права. Одеса : Вид-во «Юридика», 2023. С.101-105
83. Коросташова І.М. Правове регулювання повноважень публічної влади щодо застосування обмежень прав людини під час дії правового режиму воєнного стану // Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 7-8 грудня 2023 року). Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 558 с. С. 416-421.
84. Коросташова І.М. Трансформація законодавства про правову охорону та захист авторських прав в євроінтеграційному процесі України // Актуальні питання захисту прав інтелектуальної власності: сучасні виклики і тенденції розвитку: зб. мат. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Київ, 21–22 березня 2024 р.) / за науковою редакцією Мироненко Н. М., Штефан О. О.; НДІ інтелектуальної власності НАПрН України. Київ: Інтерсервіс, 2024. 200 с. С.193-196.
85. Коросташова І.М. Форми, способи та інструменти захисту прав інтелектуальної власності // Створення, охорона, захист і комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності: матер. VI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. уч. (м. Київ, 26 квіт. 2023 р.). Київ: КПП ім. І. Сікорського, 2023 С. 165-171. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/56847/1/P165-170.pdf>
86. Котович М.С. Корупційні ризики під час реалізації дискреційних повноважень органами публічної влади у контексті захисту національних інтересів України // Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2024. 324 с. С. 253-256. URL: <https://uhsp.edu.ua>
87. Котович М.С. Порівняльний аналіз практик реалізації дискреційних повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану // Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С. 114-115.
88. Критенко О. О. Діяльність державних службовців в умовах воєнного стану // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 530 с. С. 322-324.
89. Критенко О. О., Перченко М. Г. Форми взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування // Актуальні проблеми науки, освіти та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 2 грудня 2021 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 2. С. 72-73.
90. Марценюк О. О., Яценко С. В. Професійне навчання публічних службовців в умовах цифровізації: організаційний аспект // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 2 т. Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 530 с. С. 357-359.
91. Разумей М.М., Балабанов С. Є. Державна мова та культура як критерії прийняття до громадянства України // Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції : у 3 т. Том 2. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. 442 с. С. 14-16. URL: [https://drive.google.com/file/d/1mJ3rzFl-Z\\_zeW440wI2643ZjC-wAwFUc/view](https://drive.google.com/file/d/1mJ3rzFl-Z_zeW440wI2643ZjC-wAwFUc/view)
92. Разумей М.М., Разумей Г.Ю. Формування цифрових компетентностей громадян як основа діджиталізації України на шляху до єдиного європейського простору // Публічне управління та митне адміністрування (Спецвипуск «Євроінтеграція»). Дніпро: УМСФ,

2022. С. 104 – 111. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/17.pdf>.
93. Разумей М.М., Разумей Г.Ю. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об'єктів контролю для митного аудиту // Публічне управління та митне адміністрування. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. №2 (37). С. 83 – 89. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/11.pdf>.
94. Шевченко Н.І., Мозговий М.О. Сучасні аспекти формування національної антикорупційної політики // Перспективні напрямки наукових досліджень XXI століття: матер. LXXV міжнар. інтернет конф. (м. Харків, 6 грудня 2021). Харків. Ч.3. с.221-226 – URL: [Харків-2021-Ч.3.pdf \(el-conf.com.ua\)](http://el-conf.com.ua)
95. Шевченко Н.І., Сердюк М. О. Сучасні виклики державної кадрової політики України // Актуальні проблеми науки, освіти та технологій: теорія та практика: збірник тез доповідей міжнар.науково-практ. конф. (Полтава, 16 грудня 2021 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2021. С 72-74
96. Шевченко Н.І., Стешенко Я.П. Визначення ефективності подолання корупції в системі державної служби України // Modern research in science and education: матер. V Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. м. Чикаго, США. 11-13 січня. 2024 р. с.776-783. URL: [sci-conf.com.ua](http://sci-conf.com.ua)

4  
Умови одержання звіту: за договором, Київ – 171, вул. Антоновича, 180, УкрІНТЕІ.

УДК 342.5

КП \_\_\_\_\_

№ держреєстрації 0122U002124

Інв.№ \_\_\_\_\_

Антонова Ольга Валеріївна  
49101, м. Дніпро, просп. О. Поля, б. 24, кв. 82

**ЗАКЛЮЧНИЙ ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ  
«УПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ СОЦІОТЕХНІЧНОГО ПРОЕКТУВАННЯ  
В ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ГАЛУЗІ ЗНАНЬ  
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
за 2022-2024 роки  
(заключний)**

Удосконалено та модернізовано підходи до освітніх технологій у сфері публічного управління та адміністрування в умовах трансформації системи державного управління у соціотехнічну систему, відповідно до вимог, які висуваються до фахової підготовки публічних службовців. Розроблено алгоритм та встановлено параметри визначення компетентнісних і фахових прогалин в практичній діяльності публічних службовців для розробки індивідуальних планів професійного підвищення кваліфікації в умовах діджиталізації. Розроблено методичні рекомендації з виявлення фахових прогалин на основі аналізу освітньої діяльності закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.



*О.В.Антонова*

Рукопис закінчено 20 грудня 2024 р.

Дніпро  
2024