

ГРОМАДСЬКА НАУКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ФУНДАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ІНІЦІАТИВ»

**ДНІПРОВСЬКИЙ
НАУКОВИЙ ЧАСОПИС
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

Випуск 6



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Рагімов Фаїг Вагіф огли, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

Голова редакційної колегії:

Баштанник Віталій Володимирович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», член правління ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив»

Члени редколегії:

Аршава Ірина Федорівна, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри музикознавства, композиції і творчої майстерності, Дніпропетровська академія музики імені М.Глінки

Баштанник Оксана Віталіївна, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Бохонкова Юлія Олександрівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Васильєва Наталія Вікторівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри регіональної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Гладій Олександр Васильович, кандидат юридичних наук, адвокат, арбітражний керуючий, співзасновник та директор ТОВ «Юридичне агентство «Абсолют»

Драган Ірина Василівна, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри менеджменту закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього

Золотухіна Лілія Олександрівна, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільно-правових дисциплін, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Калмикова Лариса Олександрівна, доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти, Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Карпа Марта Іванівна, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Купіна Людмила Францівна, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри правознавства та галузевих юридичних дисциплін соціально-правового факультету, Український державний університет імені Михайла Драгоманова

Липовська Наталія Анатоліївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Логвиненко Борис Олексійович, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права, процесу та адміністративної діяльності факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Лозицька Ірина Олександрівна, кандидат наук з державного управління, суддя Дніпропетровського окружного адміністративного суду

Лосієвська Ольга Геннадіївна, доктор психологічних наук, доцент, професорка кафедри психології та соціології, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Марченко Олеся Володимирівна, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного, трудового та господарського права, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Новак Анатолій Миколайович, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, заступник директора, Національне антикорупційне бюро України

Павленко Людмила Володимирівна, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Попелюшко Роман Павлович, доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціально-гуманітарних дисциплін Державного університету інфраструктури та технологій

Потіїв Микола Миколайович, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри цивільного, господарського та екологічного права, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Приліпко Сергій Михайлович, доктор наук з державного управління, доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

Ромін Андрій Вячеславович, доктор наук з державного управління, професор, начальник факультету пожежної безпеки, Національний університет цивільного захисту України

Валентина Дьякон, Dr.sc.admin., ас. професор, проректор з навчальної роботи, Університет прикладних наук ISMA, Латвія

Євгенія Дехтяр, Dr.oec., ас. професор, проректор з академічної роботи, директор бакалаврської навчальної програми «Управління підприємницькою діяльністю в туризмі», Університет прикладних наук ISMA, Латвія

Роман Грмо, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA, ING-PAED IGIP, доцент, проректор по якості і розвитку, начальник управління, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина

Петр Якубек, Doc., Ing., Mgr., PhD, Університет DTI, Дубниця-над-Вагом, Словаччина.

На підставі Наказу МОН України від 09.02.2021 № 157 (додаток 4)

журнал включено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України
зі спеціальностей 053 – Психологія, 081 – Право, 281 – Публічне управління та адміністрування.

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 864 від 21.03.2024 року

Мови розповсюдження: українська, англійська, німецька, польська, іспанська, французька.

Офіційний сайт видання: www.chasopys-ppp.dp.ua

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

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Драган І. О., Шпак Ю. В.

АНТИКОРУПЦІЙНІ СТАНДАРТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... 7

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бородін Є. І., Папуша Л. В.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ..... 15

Дворніченко А. С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... 22

Загурська-Антонюк В. Ф.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ СФЕРІ..... 28

Золотов А. В., Шикун Р. Р., Акімов О. О.

ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС:
РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ..... 34

Криштанович М. Ф.

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0..... 41

Марушева О. А.

МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ
ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ..... 46

Нікітенко Р. П.

ГЛОБАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ
В МАМОЛОГІЇ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... 52

Олефіренко О. В.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 59

П'ятничук І. Д.

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ..... 64

Савранчук Л. Л., Стрельченко О. Г.

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ
ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 71

Яремко І. І., Меленчук І. І.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ:
ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕС ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ..... 77

РОЗДІЛ 3

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Кутков О. О.

НОРМАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННО ПОЛІТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ:
ПУБЛІЧНО УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... 82

Яровой Т. С., Снісар Б. Ю.

ФОРМУВАННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ СЬОГОДЕННЯ..... 87

РОЗДІЛ 4

ПСИХОЛОГІЯ

Аршава І. Ф., Кутєпова-Бредун В. Ю.

ОСОБЛИВОСТІ СТАНУ «ПОТОКУ» У МУЗИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ВІКОВІ АСПЕКТИ ЙОГО ПРОЯВУ.....93

Єсін Р. В.

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ.....99

Kovalchuk O. P.

MOTIVATIONAL DIMENSION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A SERGEANT
OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....106

Панченко О. А., Кабанцева А. В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ
У РАКУРСІ НОВИХ ПРАКТИК КІБЕРПСИХОЛОГІЇ.....112

Чернякова О. В., Васильченко І. С.

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІМЕЙ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....117

РОЗДІЛ 5

СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

5.1 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Байкевич Р.

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ...122

Дмитренко О. Б.

ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ130

Попік А. В.

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ.....136

5.2 ПРАВО

Мамка В. В.

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ МЕДИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ142

5.3 ПСИХОЛОГІЯ

Мухіна В. В., Ільків Д. В., Федорченко Д. М.

ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗНОЇ КРЕАТИВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ
У ПРОЦЕСІ АКАДЕМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....147

CONTENTS

SECTION 1

THEORY OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Drahan I. O., Shpak Yu. V.

ANTI-CORRUPTION STANDARDS IN PUBLIC ADMINISTRATION.....7

SECTION 2

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Borodin Ye. I., Papusha L. V.

STRATEGIC PRIORITIES OF THE STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT
OF LIBRARIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE.....15

Dvornichenko A. S.

DIGITALIZATION OF PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION..... 22

Zahurska-Antoniuk V. F.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IS IN THE ADMINISTRATIVE-LEGAL PROVIDING OF CONTROL
SYSTEM BY QUALITY OF MEDICINAL FACILITIES IN THE FIELD OF PHARMACEUTICAL.....28

Zolotov A. V., Shykula R. R., Akimov O. O.

INTEGRATION OF COMBAT EXPERIENCE INTO THE EDUCATIONAL PROCESS:
DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND TEAMWORK COMPETENCIES.....34

Kryshtanovych M. F.

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM AS THE BASIS
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0.....41

Marusheva O. A.

SOCIAL PROTECTION MECHANISM FOR WAR VETERANS AND THEIR FAMILY MEMBERS
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE.....46

Nikitenko R. P.

GLOBAL INITIATIVES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF NATIONAL SCREENING
PROGRAMS IN MAMMOLOGE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT 52

Olefirenko O. V.

STRATEGIC PLANNING AS AN INHERENT COMPONENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES' DEVELOPMENT.....59

Piatnychuk I. D.

LEGAL MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION.....64

Savranshuk L. L., Strelchenko O. H.

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS.....71

Yaremko I. I., Melenchuk I. I.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN PUBLIC SERVICE ACTIVITIES:
INCREASE THROUGH THE PROCESS OF INTELLECTUALIZATION..... 77

SECTION 3

PUBLIC SERVICE

Kutkov O. O.

NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE ACTIVITIES
OF CIVIL-MILITARY COOPERATION UNDER THE MODERN MILITARY
AND POLITICAL ENVIRONMENT: A PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT.....82

Yarovoi T. S., Snisar B. Yu.

FORMATION OF MILITARY SECURITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION:
CHALLENGES AND PROSPECTS FOR TODAY..... 87

SECTION 4

PSYCHOLOGY

Arshava I. F., Kutiepova-Bredun V. Yu.

PECULIARITIES OF THE STATE OF “FLOW” IN MUSICAL ACTIVITY AND AGE ASPECTS
OF ITS MANIFESTATION..... 93

Yesin R. V.

PROFESSIONAL MOTIVATION AS A SUBJECT OF METHODOLOGICAL ANALYSIS..... 99

Kovalchuk O. P.

MOTIVATIONAL DIMENSION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A SERGEANT
OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....106

Panchenko O. A., Kabantseva A. V.

ENSURING INFORMATION HEALTH OF THE INDIVIDUAL IN THE CONTEXT
OF NEW CYBERPSYCHOLOGY PRACTICES..... 112

Cherniakova O. V., Vasylchenko I. S.

PECULIARITIES OF PSYCHOLOGICAL COUNSELING
OF SERVICEMEN'S FAMILIES IN WARTIME CONDITIONS.....117

SECTION 5

PAGE OF A YOUNG SCIENTIST

5.1 PUBLIC ADMINISTRATION

Baikevych R.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN ENSURING ECONOMIC
SECURITY OF THE STATE IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION...122

Dmytrenko O. B.

CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS: CONCEPTUAL AND THEORETICAL PROBLEMS
OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT.....130

Popik A. V.

INFORMATION AND COMMUNICATION RISKS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM:
CHALLENGES AND WAYS TO MINIMIZE THEM..... 136

5.2 LAW

Mamka V. V.

THE CONCEPT AND CONTENT OF MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION
FOR SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....142

5.3 PSYCHOLOGY

Mukhina V. V., Ilkiv D. V., Fedorchenko D. M.

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF IMAGINARY CREATIVITY
OF FUTURE TEACHER IN THE PROCESS OF ACADEMIC ACTIVITY..... 147

РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 352.075

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.1>

Драган Іван Олександрович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-5716-1273

Шпак Юрій Валерійович,
доктор наук з державного управління,
доцент, професор кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0003-0922-2550

АНТИКОРУПЦІЙНІ СТАНДАРТИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ANTI-CORRUPTION STANDARDS IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті досліджуються антикорупційні стандарти в публічному управлінні, їхня роль у забезпеченні прозорості, ефективності та доброчесності державних інституцій. Проаналізовано міжнародний досвід боротьби з корупцією, зокрема політики Європейського Союзу, США, Естонії та Грузії, а також механізми їхнього впровадження в Україні. Особливу увагу приділено сучасному стану дотримання антикорупційних стандартів, функціонуванню ключових органів – НАБУ, НАЗК, ВАКС, а також впровадженню цифрових рішень, таких як ProZorro, електронне декларування, портал відкритих даних data.gov.ua.

Досліджено механізми запобігання корупції, серед яких кодекси етики державних службовців, електронні державні послуги, відкриті дані та громадський контроль. Визначено основні виклики у впровадженні антикорупційної політики, зокрема недостатню невідворотність покарання за корупційні злочини, опір реформам з боку політичних еліт, а також недостатню цифровізацію в окремих державних установах.

Перспективи розвитку антикорупційної політики в Україні пов'язані з гармонізацією законодавства відповідно до міжнародних стандартів (UNCAC, GRECO, OECD, ISO 37001), подальшою цифровізацією публічного управління, розширенням використання штучного інтелекту та блокчейн-технологій для моніторингу фінансових операцій. Також наголошується на необхідності посилення відповідальності державних службовців, формування культури нульової толерантності до корупції та розширення ролі громадянського суспільства у контролі за використанням державних ресурсів.

Запропоновано комплексні заходи для вдосконалення антикорупційної політики, зокрема посилення механізмів незалежного громадського моніторингу, впровадження ефективних систем контролю за державними фінансами, а також активне залучення громадськості до оцінки ефективності реформ. Висновки статті підкреслюють важливість комплексного підходу, що поєднує законодавчі ініціативи, цифрові інструменти та громадський нагляд, як найефективнішого способу боротьби з корупцією та зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Ключові слова: антикорупційні стандарти, публічне управління, цифрові технології, державна підзвітність, доброчесність, відкриті дані, громадський контроль, електронне врядування.

The article explores anti-corruption standards in public administration, their role in ensuring transparency, efficiency, and integrity of state institutions. It analyzes international experience in combating corruption, particularly the policies of the European Union, the USA, Estonia, and Georgia, as well as mechanisms for their implementation in Ukraine. Special attention is given to the current state of compliance with anti-corruption standards, the functioning of key institutions – NABU (National Anti-Corruption Bureau of Ukraine), NACP (National Agency on Corruption Prevention), and HACC (High Anti-Corruption Court) – and the introduction of digital solutions such as ProZorro, electronic asset declarations, and the open data portal data.gov.ua.

The study examines mechanisms for preventing corruption, including codes of ethics for civil servants, electronic government services, open data initiatives, and public oversight. The article identifies key challenges in implementing anti-corruption policies, such as the lack of inevitable punishment for corruption offenses, resistance to reforms from political elites, and insufficient digitalization in certain state institutions.

The prospects for developing Ukraine's anti-corruption policy are linked to the harmonization of legislation with international standards (UNCAC, GRECO, OECD, ISO 37001), further digitalization of public administration, and the expansion of artificial intelligence and blockchain technologies for financial monitoring. The paper also highlights the need to strengthen accountability mechanisms for civil servants, foster a culture of zero tolerance for corruption, and expand the role of civil society in monitoring the use of state resources.

The article proposes comprehensive measures to improve anti-corruption policies, including enhancing independent public oversight, implementing effective financial control systems, and actively engaging citizens in evaluating reform effectiveness. The conclusions emphasize that a comprehensive approach—combining legislative initiatives, digital tools, and public scrutiny—is the most effective way to combat corruption and strengthen public trust in state institutions.

Key words: anti-corruption standards, public administration, digital technologies, government accountability, integrity, open data, public oversight, e-governance.

Постановка проблеми. Корупція є однією з головних загроз ефективному публічному управлінню, оскільки підриває довіру громадян до влади, спричиняє неефективне використання державних ресурсів та створює перешкоди для економічного розвитку. Вона веде до нераціонального розподілу державного бюджету, сприяє розвитку тіньової економіки, а також створює нерівні умови для бізнесу та громадян. У зв'язку з цим розробка та впровадження антикорупційних стандартів є пріоритетним завданням сучасних держав. Вони сприяють підвищенню прозорості діяльності державних органів, забезпеченню ефективного контролю за використанням бюджетних коштів, впровадженню механізмів підзвітності та запобіганню корупційним ризикам.

Антикорупційні стандарти є важливим інструментом для боротьби з корупцією як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вони включають нормативно-правові акти, механізми контролю та доброчесності, принципи етики для державних службовців, цифрові інструменти прозорості та незалежні механізми моніторингу. Україна, як країна, що активно проводить антикорупційні реформи, уже впровадила низку стандартів у публічному управлінні, включаючи електронне декларування, систему публічних закупівель ProZorro, діяльність спеціалізованих антикорупційних органів (НАБУ, НАЗК, ВАКС). Однак залишається низка викликів, таких як недосконалість механізмів контролю, низький рівень доброчесності серед чиновників, опір реформам та недостатній рівень цифрової інтеграції антикорупційних заходів. Таким чином, дослідження антикорупційних стандартів, їхнього впливу на ефективність публічного управління та перспектив удосконалення механізмів боротьби з корупцією є актуальним і важливим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стандартизації в публічному управлінні є предметом уваги як українських, так і зарубіж-

них науковців. Дослідження у цій сфері проводили вітчизняні вчені, зокрема А. А. Олешко, С. М. Бондаренко, Т. В. Пуліна, а також закордонні дослідники, серед яких Hill Karen, G. W. Dominguez та інші. У своїх роботах вони аналізують міжнародний досвід стандартизації, її вплив на прозорість публічного управління, ефективність діяльності державних органів і боротьбу з корупцією. Окрему увагу приділено сучасному стану впровадження антикорупційних стандартів в Україні та необхідності їх подальшого вдосконалення. Водночас рівень дослідженості цієї проблематики залишається недостатньо повним, особливо щодо її практичного застосування в українському контексті.

Мета статті. Основною метою цієї статті є аналіз існуючих антикорупційних стандартів у публічному управлінні, оцінка їх ефективності та визначення перспектив подальшого вдосконалення механізмів боротьби з корупцією.

Виклад основного матеріалу. Антикорупційні стандарти відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності публічного управління, мінімізації корупційних ризиків та підвищенні довіри громадян до влади. Вони ґрунтуються на міжнародних нормах, принципах етики та підзвітності, а також на конкретних законодавчих актах і рекомендаціях.

Корупція в публічному управлінні – це зловживання владними повноваженнями з метою отримання неправомірної вигоди. Вона порушує принципи верховенства права, підриває довіру громадян до державних інституцій та завдає значної шкоди економіці. Основні форми корупції в публічному управлінні: хабарництво – отримання неправомірної вигоди посадовою особою за сприяння у вирішенні питань; зловживання службовим становищем – використання посадових повноважень у власних інтересах; конфлікт інтересів – прийняття рішень державним службовцем, який має особисту зацікавленість; розкрадання державних ресурсів – незаконне використання

бюджетних коштів чи майна; маніпуляції у державних закупівлях – надання переваги певним компаніям у конкурсах та тендерах.

Причини корупції можуть мати системний або інституційний характер, серед яких: недосконале законодавство – відсутність чітких регламентів або їх вибіркове застосування; низький рівень контролю та підзвітності – недостатня перевірка рішень чиновників, неефективність правоохоронної системи – слабкість покарання за корупційні злочини; низька цифровізація управлінських процесів – відсутність автоматизації адміністративних процедур сприяє маніпуляціям; культура толерантності до корупції – відсутність суспільного осуду корупційної поведінки.

Таким чином, боротьба з корупцією потребує комплексного підходу, що включає стандартизацію управлінських процесів, підвищення прозорості та посилення відповідальності посадовців.

Слід визначити антикорупційні стандарти та їх роль у публічному управлінні. Антикорупційні стандарти – це сукупність принципів, норм і регламентів, спрямованих на запобігання корупції та забезпечення доброчесності в публічному управлінні. Їхнє впровадження дозволяє: забезпечити прозорість і підзвітність державних органів; мінімізувати ризики конфлікту інтересів; унеможливити зловживання владою; підвищити ефективність використання державних ресурсів.

Принципи, на яких базуються антикорупційні стандарти. Прозорість – відкритий доступ до інформації про діяльність державних органів (відкриті дані, звітність, публікація бюджету). Підзвітність – державні службовці несуть відповідальність за свої дії перед суспільством і контролюючими органами. Етичність – дотримання норм професійної поведінки, запобігання конфлікту інтересів. Незалежний контроль – участь громадськості, антикорупційних органів та міжнародних організацій у моніторингу діяльності влади. Цифровізація адміністративних процесів – автоматизація державних послуг, що зменшує вплив людського фактора та ризик корупції. Впровадження антикорупційних стандартів дозволяє створити стійку систему протидії корупції на всіх рівнях публічного управління [1].

Розглянемо ключові міжнародні антикорупційні стандарти. Антикорупційні ініціативи реалізуються на міжнародному рівні через відповідні угоди, рекомендації та стандарти. Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) – основні положення та вимоги. Прийнята у 2003 році, Конвенція ООН проти корупції (UNCAC) є першою глобальною угодою, спрямованою на боротьбу з корупцією. Вона передбачає: запобіжні заходи – кодекси поведінки,

механізми етичного контролю; криміналізацію корупційних злочинів – хабарництва, зловживання владою, відмивання коштів; міжнародне співробітництво – обмін інформацією, екстрадиція корупціонерів; механізми повернення активів – процедура повернення незаконно виведених капіталів.

Антикорупційні рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). OECD розробляє політики та рекомендації щодо запобігання корупції, які включають: принципи доброчесності в публічному управлінні – підзвітність чиновників, прозорість ухвалення рішень; регулювання конфлікту інтересів – правила щодо фінансової звітності посадовців; контроль у державних закупівлях – недопущення монополізації та корупційних схем.

Стандарти Ради Європи щодо боротьби з корупцією (GRECO). Група держав проти корупції (GRECO) проводить моніторинг імплементації антикорупційних стандартів у країнах Ради Європи, які включають: оцінку законодавчих ініціатив у сфері антикорупційної політики; вимоги щодо звітності та фінансового контролю державних структур; антикорупційну експертизу судової та виконавчої влади.

ISO 37001 – система управління боротьбою з хабарництвом. Цей стандарт розроблений для регулювання антикорупційної політики в організаціях і державних установах. Основні аспекти: розробка антикорупційної політики – чіткі вимоги щодо корпоративної етики; контроль і перевірка підозрілих фінансових операцій; впровадження механізмів управління ризиками корупції.

Антикорупційні стандарти є важливим інструментом для мінімізації корупційних ризиків у публічному управлінні. Вони сприяють підвищенню прозорості, забезпеченню доброчесності посадових осіб та створенню ефективної системи контролю. Україна впроваджує міжнародні антикорупційні норми, однак для їхньої повної інтеграції необхідні подальші законодавчі зміни, цифровізація публічного управління та посилення громадського контролю [2].

Розглянемо основні механізми запровадження антикорупційних стандартів у публічному управлінні. Ефективна боротьба з корупцією в публічному управлінні передбачає комплексний підхід, що включає превентивні заходи, цифровізацію адміністративних процесів, забезпечення прозорості, громадський контроль та функціонування незалежних антикорупційних органів. Впровадження цих механізмів дозволяє мінімізувати корупційні ризики, підвищити рівень довіри громадян до держави та забезпечити ефективне використання бюджетних коштів.

Запобіжні заходи та превенція корупції. Запобігання корупції є ключовим елементом будь-якої антикорупційної стратегії, адже профілактичні заходи дозволяють мінімізувати ризики зловживань ще на етапі прийняття управлінських рішень.

Одним з запобіжних заходів є Кодекси етики державних службовців, що визначають загальні морально-етичні норми поведінки посадових осіб, що сприяє формуванню доброчесного публічного управління. Основні принципи кодексів етики: неупередженість і чесність у прийнятті рішень; уникнення конфлікту інтересів; підзвітність перед суспільством; відмова від отримання подарунків або неправомірної вигоди. Україна ухвалила Кодекс етики державного службовця, однак проблема полягає у його практичному виконанні та ефективному механізмі контролю [3].

Декларації про доходи та електронне декларування. Обов'язкове подання декларацій про доходи та майно є ефективним інструментом запобігання незаконному збагаченню. В Україні діє Єдиний державний реєстр декларацій, де громадяни можуть переглядати інформацію про доходи посадовців.

Запобігання конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів виникає, коли державний службовець приймає рішення, які можуть принести йому або його близьким вигоду. Для запобігання цьому: державні службовці зобов'язані повідомляти про потенційні конфлікти інтересів; існує заборона на суміщення посад у державних органах із бізнес-діяльністю; передбачені санкції за приховування конфлікту інтересів.

Електронне врядування, як один з механізм мінімізації корупційних ризиків. Цифровізація публічного управління є ефективним способом зменшення корупції, оскільки мінімізує безпосередній контакт чиновників із громадянами та бізнесом, що знижує ймовірність хабарництва.

Роль цифровізації у зменшенні корупції : електронний документообіг – зменшує можливість маніпуляцій із документами, підробок та зловживань; відкриті державні реєстри – забезпечують громадський доступ до інформації про державні закупівлі, фінансові операції та рішення державних органів; автоматизовані адміністративні послуги – скорочують бюрократичні процедури та ліквідовують «ручний» вплив чиновників.

Приклади успішних електронних систем. ProZorro – система електронних державних закупівель, яка забезпечує прозорість та чесну конкуренцію серед постачальників. Єдиний державний реєстр декларацій – дозволяє громадськості перевіряти фінансову діяльність посадовців. «Дія» –

платформа, що надає цифрові державні послуги без необхідності фізичного контакту з держслужбовцями, зменшуючи корупційні ризики. Завдяки цим системам Україна досягла значного прогресу у сфері цифрової антикорупційної політики.

Одним із головних антикорупційних механізмів є забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність державних органів, як засіб боротьби з корупцією. Громадяни мають право отримувати інформацію про бюджетні витрати, рішення державних органів, реєстри власності. Україна має Закон «Про доступ до публічної інформації», що гарантує відкритість державних даних. Функціонує платформа data.gov.ua, що містить відкриті державні дані у зручному форматі [4].

Громадські організації та антикорупційні активісти відіграють важливу роль у моніторингу фінансових операцій держави. ГО «ТІ Україна» (Transparency International Ukraine) аналізує державні закупівлі та викриває корупційні схеми. «DOZORRO» – проєкт громадського контролю за ProZorro, який допомагає виявляти порушення у держзакупівлях. Співпраця влади та громадськості є важливим фактором у боротьбі з корупцією.

Без ефективного контролю антикорупційні заходи можуть залишитися лише формальними. Контроль за дотриманням стандартів здійснюють як державні органи, так і громадські ініціативи.

Діяльність антикорупційних органів. В Україні діє кілька спеціалізованих антикорупційних інституцій. Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) – займається розслідуванням корупційних злочинів серед високопосадовців; має повноваження щодо оперативно-розшукової діяльності.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) – контролює декларації посадовців, запобігає конфлікту інтересів; відповідає за формування антикорупційної політики держави.

Вищий антикорупційний суд (ВАКС) – розглядає справи про корупцію на високих рівнях державної влади; виносить рішення у справах, розслідуваних НАБУ.

Важливу роль у боротьбі з корупцією відіграють громадянське суспільство та ЗМІ. Журналістські розслідування (Bihus.Info, «Наші гроші») викривають корупційні схеми. Антикорупційні громадські ініціативи – сприяють незалежному моніторингу діяльності влади. Активне залучення громадян до процесів контролю забезпечує ефективність антикорупційних заходів.

Механізми запобігання корупції включають як профілактичні заходи (кодекси етики, електронне декларування), так і інструменти прозорості (від-

криті дані, цифровізація). Діяльність антикорупційних органів та громадянський контроль відіграють важливу роль у забезпеченні підзвітності влади. Для подальшого вдосконалення боротьби з корупцією необхідно посилювати цифрові механізми, автоматизувати контрольні процеси та підвищувати рівень громадської участі.

Світовий досвід демонструє, що ефективна боротьба з корупцією можлива завдяки комплексному підходу, який включає законодавчі ініціативи, цифровізацію управлінських процесів, громадський контроль та міжнародне співробітництво. Успішні кейси різних країн свідчать, що прозорість, підзвітність, доступ до інформації та впровадження антикорупційних стандартів є ключовими факторами успіху у протидії корупції [5].

Антикорупційна політика ЄС. Європейський Союз активно розвиває антикорупційні ініціативи, спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків у публічному управлінні, фінансових операціях і бізнесі. Основні принципи антикорупційної політики ЄС включають: прозорість державних фінансів – відкриті звіти про витрати урядів країн-членів; запобігання конфлікту інтересів – обмеження на суміщення посад у державному секторі та бізнесі; посилений контроль над державними закупівлями – обов’язковий відкритий конкурс для всіх тендерів; захист викривачів корупції – створення механізмів безпечного повідомлення про корупційні випадки. Ключовим документом ЄС у боротьбі з корупцією є Антикорупційна конвенція Ради Європи, яка визначає загальні стандарти та механізми контролю над корупційними правопорушеннями.

Досвід впровадження механізмів прозорості та підзвітності у окремих країнах Європи. Франція – впровадила Агентство з питань прозорості, яке займається моніторингом доходів державних службовців. Швеція – функціонує система повної відкритості державних документів, що дозволяє громадянам переглядати фінансові операції уряду. Німеччина – діє електронна система державних закупівель, що знижує корупційні ризики та забезпечує доброчесність процедур. Усі ці заходи допомагають створити ефективну систему запобігання корупції та посилення доброчесності державних інституцій.

Естонія. Естонія є одним із лідерів у сфері цифрового врядування, що дозволяє значно зменшити рівень корупції. Використання цифрових технологій для боротьби з корупцією (система X-Road). Система X-Road – це державна цифрова платформа, що забезпечує безпечний обмін даними між державними установами та громадянами. Автоматизована перевірка документів – знижує ризик

корупції при видачі довідок та ліцензій. Цифрові ідентифікаційні картки – забезпечують онлайн-доступ до адміністративних послуг без взаємодії з чиновниками. Електронне голосування – дозволяє громадянам брати участь у виборах через інтернет, знижуючи ризики фальсифікацій. Доступність державних реєстрів для громадян. В Естонії всі державні реєстри відкриті для громадян, що дозволяє: перевіряти фінансові операції державних органів; відстежувати витрати місцевих органів влади; контролювати державні закупівлі та тендери. Завдяки цифровізації рівень корупції в Естонії є одним із найнижчих у Європі [6].

Грузія. Після реформ 2004–2010 років Грузія стала прикладом успішної боротьби з корупцією у державному секторі. Реформи у сфері публічного управління, спрямовані на зменшення корупційних ризиків. Ліквідація корумпованих державних органів – було розпущено дорожню поліцію, податкову службу та митницю, які мали високий рівень корупції. Повна заміна чиновницького апарату – було звільнено велику кількість корумпованих держслужбовців, що дало змогу очистити систему. Посилення кримінальної відповідальності за корупцію – введено жорсткі санкції для державних службовців, які порушують антикорупційні стандарти. Спрощення адміністративних процедур та цифровізація державних послуг. Грузія впровадила низку цифрових сервісів, що зменшили можливості для хабарництва та бюрократичних зловживань. Будинки юстиції – єдиний центр надання державних послуг, де всі послуги доступні в електронному форматі. Електронні державні реєстри – відкритий доступ до інформації про власність, фінансові операції та ліцензії. Автоматизація податкових послуг – податкові декларації подаються онлайн без контакту з чиновниками. У результаті цих реформ Грузія змогла значно зменшити рівень корупції у державному секторі та покращити довіру громадян до влади.

США. Закон про доброчесність уряду (Ethics in Government Act). Прийнятий у 1978 році після політичного скандалу «Вотергейт», цей закон передбачає: обов’язкове декларування доходів та активів державних посадовців; контроль за лобістською діяльністю; обмеження на працевлаштування чиновників у комерційних структурах після завершення служби. Ці заходи спрямовані на запобігання корупції та підвищення підзвітності державних службовців. США активно впроваджує цифрові рішення у боротьбі з корупцією, зокрема. Портал відкритих даних (Data.gov) – дає громадянам доступ до фінансової інформації державних органів, бюджету та державних контрактів. Феде-

ральна система електронних закупівель (SAM.gov) – унеможливорює корупційні схеми у тендерах. Цифрова система звітності (USASpending.gov) – дозволяє відстежувати витрати державних установ у режимі реального часу. Завдяки цифровізації уряду громадяни та громадські організації можуть здійснювати ефективний контроль за діями державних службовців [7].

Досвід ЄС, США, Естонії та Грузії демонструє, що ефективна антикорупційна політика має базуватися на таких ключових принципах: прозорість державних рішень та фінансів; електронне врядування та автоматизація адміністративних процесів; жорстка відповідальність за корупційні правопорушення; активна участь громадян у моніторингу державних витрат. Ці країни доводять, що корупцію можна значно зменшити шляхом впровадження антикорупційних стандартів, цифровізації та незалежного громадського контролю. Україна вже переймає цей досвід, але для його повної реалізації необхідне подальше вдосконалення законодавчої бази, цифрових рішень та механізмів контролю.

Сучасний стан дотримання антикорупційних стандартів в Україні. Україна за останнє десятиліття здійснила значні кроки у боротьбі з корупцією, запровадивши незалежні антикорупційні органи, цифрові механізми прозорості та нормативно-правову базу, що відповідає міжнародним стандартам. Однак рівень корупції залишається високим, а ефективність антикорупційної політики залежить від реальної імплементації стандартів, політичної волі та громадського контролю.

Для боротьби з корупцією в Україні створено спеціалізовані антикорупційні інституції, які займаються запобіганням, розслідуванням та судовим переслідуванням корупційних правопорушень [8].

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ). НАБУ створене у 2015 році як незалежний орган для розслідування корупційних злочинів високопосадовців. Основні функції: розслідування корупційних злочинів серед високопосадовців (депутатів, міністрів, суддів); взаємодія з міжнародними партнерами для розслідування корупції (Європол, ФБР); використання аналітичних даних для виявлення корупційних схем. Досягнення: викриття топ-корупціонерів, зокрема суддів, керівників держпідприємств; передача справ до Вищого антикорупційного суду. Проблеми: тиск на детективів НАБУ з боку політиків та олігархів; спроби зменшити незалежність бюро шляхом законодавчих змін.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). НАЗК відповідає за превентивні антикорупційні заходи. Основні функції:

перевірка електронних декларацій посадовців; контроль за дотриманням антикорупційного законодавства; виявлення конфлікту інтересів серед чиновників. Досягнення: виявлено тисячі порушень у деклараціях посадовців; запущена автоматизована система перевірки декларацій. Проблеми: недостатні повноваження щодо примусового стягнення штрафів; часто політичний тиск на агентство.

Вищий антикорупційний суд (ВАКС). ВАКС створений у 2019 році для розгляду справ, які передає НАБУ. Основні функції: розгляд справ топ-корупціонерів (міністрів, суддів, депутатів); винесення вироків у корупційних справах. Досягнення: винесено десятки вироків у корупційних справах високопосадовців. Проблеми: недостатня кількість суддів для оперативного розгляду всіх справ; часті спроби дискредитувати суд через політичний тиск.

Впровадження антикорупційних цифрових рішень. Цифровізація державних процесів допомагає мінімізувати корупцію, адже скорочує людський фактор та підзвітність чиновників.

Портал відкритих даних data.gov.ua. Data.gov.ua – державна платформа, яка забезпечує відкритий доступ до даних про бюджетні витрати, державні закупівлі, фінансові звіти установ тощо. Переваги: доступ громадськості до державних фінансових операцій; можливість журналістських розслідувань та громадського моніторингу. Проблеми: дані не завжди оновлюються вчасно; деякі державні установи приховують інформацію.

Електронні закупівлі через ProZorro. ProZorro – система електронних державних закупівель, яка усуває корупцію при розподілі бюджетних коштів. Переваги: відкритий доступ до тендерних закупівель держави; зменшення корупції через автоматизований вибір переможців тендерів. Проблеми: деякі учасники тендерів знаходять лазівки для обходу чесної конкуренції; виникають спроби маніпуляцій через фіктивні компанії.

Електронне декларування статків посадовців. Україна першою у світі запровадила обов'язкове електронне декларування для всіх посадовців. Переваги: громадськість може перевіряти статки чиновників; автоматизована система аналізу допомагає виявляти невідповідності між доходами та витратами. Проблеми: Часто декларації містять недостовірні дані, але реальні санкції застосовуються рідко; способи приховування активів через офшори та довірених осіб.

Попри значний прогрес у впровадженні антикорупційних заходів, залишаються серйозні виклики, які ускладнюють ефективність боротьби з корупцією. Відсутність реальної відповідаль-

ності за корупційні правопорушення. Деякі високопосадовці уникають покарання завдяки політичним зв'язкам. Судова система не завжди працює ефективно через бюрократію та затягування розгляду справ. Вироки у корупційних справах часто є м'якими, що не створює достатнього стримувального ефекту. Опір реформам та недостатнє впровадження рекомендацій міжнародних організацій. Частина політичних еліт перешкоджає повноцінній роботі НАБУ та ВАКС. Міжнародні рекомендації щодо посилення антикорупційної політики не завжди впроваджуються через спротив окремих чиновників. Деколи ухвалені закони мають декларативний характер і не забезпечуються механізмами контролю.

Недостатній рівень цифровізації в окремих державних установах. Деякі державні органи досі працюють з паперовим документообігом, що створює корупційні ризики. Впровадження електронних сервісів відбувається повільно через технічні та фінансові обмеження. Відсутність єдиного цифрового реєстру держустанов ускладнює перевірку фінансових операцій.

Україна здійснила важливі кроки у впровадженні антикорупційних стандартів, зокрема створила НАБУ, НАЗК, ВАКС та запровадила електронні механізми контролю. Проте наявні виклики, такі як політичний тиск, недосконалість судової системи, недостатня цифровізація та опір реформам, перешкоджають повноцінному виконанню антикорупційних заходів.

Перспективи розвитку та удосконалення антикорупційних стандартів. Ефективна боротьба з корупцією неможлива без постійного вдосконалення механізмів контролю, запобіжних заходів та громадського нагляду. Сучасні виклики потребують адаптації міжнародних стандартів до українських реалій, розвитку цифрових технологій у держуправлінні, підвищення рівня доброчесності серед державних службовців та активного залучення громадянського суспільства.

Адаптація міжнародних стандартів до українських реалій. Гармонізація антикорупційного законодавства з вимогами ЄС та OECD. Україна, рухаючись у напрямку європейської інтеграції, зобов'язана адаптувати своє законодавство до міжнародних стандартів, передбачених Європейським Союзом та Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD). Основні кроки для гармонізації законодавства: адаптація стандартів боротьби з корупцією відповідно до рекомендацій GRECO (Групи держав проти корупції Ради Європи); запровадження антикорупційних механізмів відповідно до стандартів OECD, зокрема підвищення прозорості у фінан-

совому секторі; удосконалення законодавчої бази для реалізації принципів eIDAS (цифрова ідентифікація та електронний підпис) та GDPR (захист персональних даних); реформа системи лобіювання, яка має бути прозорою та підзвітною відповідно до міжнародних норм; посилення контролю за дотриманням стандартів доброчесності; введення обов'язкової перевірки доброчесності державних службовців на відповідність міжнародним стандартам; посилення вимог до електронного декларування, включаючи прозорість джерел доходу чиновників та їхніх родичів; створення єдиної бази осіб, причетних до корупційних правопорушень, з обмеженням доступу до державних посад для порушників; гармонізація антикорупційної політики із європейськими стандартами допоможе Україні покращити рейтинг у міжнародних індексах прозорості та залучити більше міжнародних інвестицій.

Розширення цифрових інструментів боротьби з корупцією. Впровадження штучного інтелекту для аналізу ризиків у держуправлінні. Штучний інтелект (ШІ) здатен аналізувати великі обсяги даних та виявляти потенційні корупційні ризики у державному секторі. Можливі напрями використання ШІ: автоматизований аналіз фінансових операцій державних службовців; виявлення аномалій у державних закупівлях та контрактах; прогнозування ризиків у розподілі державного бюджету.

Використання ШІ дозволить швидше ідентифікувати корупційні схеми та мінімізувати людський фактор у процесі аналізу фінансових документів. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових операцій. Блокчейн може забезпечити незмінність та публічність інформації про фінансові операції в публічному управлінні. Основні переваги блокчейну у боротьбі з корупцією: неможливість підделки даних – усі операції з бюджетними коштами фіксуються та не можуть бути змінені; прозорість державних фінансів – громадяни можуть у реальному часі відстежувати державні витрати; захист від махінацій у тендерах та закупівлях – використання смарт-контрактів для автоматизації угод без втручання чиновників. Україна вже почала експериментувати з блокчейном у сфері держзакупівель, і його подальше впровадження допоможе суттєво зменшити корупційні ризики.

Підвищення рівня доброчесності серед державних службовців. Одним із ключових елементів боротьби з корупцією є формування культури доброчесності серед держслужбовців. Проведення тренінгів та курсів з антикорупційної етики. Обов'язкові курси з антикорупційного законодавства для всіх держслужбовців.

Навчання методам виявлення та запобігання конфлікту інтересів. Введення антикорупційних сертифікатів для осіб, що претендують на державні посади. Формування культури нульової толерантності до корупції в державних органах. Забезпечення невідворотності покарання для корупціонерів, незалежно від їхнього статусу. Запровадження програм захисту викривачів корупції та заохочення громадян повідомляти про зловживання. Зміна менталітету серед чиновників через популяризацію історій успіху державних службовців, які працюють доброчесно. Підвищення рівня доброчесності сприятиме не лише зменшенню корупційних ризиків, але й покращенню іміджу державної служби серед громадян [9].

Залучення громадськості та незалежного контролю. Громадянський контроль є одним із найефективніших способів запобігання корупції. Розширення ролі громадських організацій у моніторингу державних витрат. Надання ГО доступу до аналізу фінансових документів державних установ. Залучення антикорупційних експертів до процесу аудиту державних витрат. Створення спеціальних грантових програм для підтримки громадських ініціатив у сфері боротьби з корупцією. Залучення громадян до процесів оцінки ефективності антикорупційної політики. Створення механізму онлайн-скарг на корупційні правопорушення з можливістю анонімного звернення. Проведення громадських обговорень щодо законодавчих ініціатив у сфері антикорупційної політики. Впровадження системи «народного контролю», де громадяни можуть безпосередньо брати участь

у моніторингу бюджетних витрат. Залучення громадськості та незалежних організацій до процесу боротьби з корупцією зробить цей процес більш ефективним та неупередженим.

Україна має всі передумови для створення ефективної антикорупційної системи, але для цього потрібна політична воля, активна участь громадян та інтеграція світового досвіду.

Висновки. Боротьба з корупцією є одним із ключових викликів сучасного публічного управління, а запровадження антикорупційних стандартів відіграє визначальну роль у підвищенні прозорості, ефективності та підзвітності органів влади. У цій статті було досліджено основні теоретичні засади антикорупційних стандартів, механізми їхнього впровадження, міжнародний досвід та сучасний стан дотримання антикорупційних норм в державі.

Україна досягла значного прогресу у впровадженні антикорупційних стандартів, однак ефективність цих заходів значною мірою залежить від політичної волі, цифровізації процесів та активної участі громадянського суспільства. Подальший розвиток антикорупційної політики має базуватися на міжнародному досвіді, вдосконаленні правових механізмів, впровадженні інноваційних цифрових технологій та підвищенні рівня відповідальності посадовців. Лише комплексний підхід, який поєднує прозорість, цифрові технології та невідворотність покарання за корупцію, дозволить створити ефективну систему антикорупційного контролю та зміцнити довіру громадян до державних інституцій.

REFERENCES:

1. Oleshko, A.A., Bondarenko, S.M. and Didenko, E.O. (2020), "Improving approaches to creating a quality management system in local self-government bodies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 7, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf. [in Ukrainian].
2. Pulina, T.V. (2017), "Quality management in project management of public authorities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 65-69. [in Ukrainian].
3. National Integrity Agency – ANI/ URL: <http://www.networkforintegrity.org/continents/europe/nationalintegrity-agency-ani/>.
4. Reporters without borders/ URL: <https://rsf.org/en/ranking>.
5. Syed Hussein Alatas *The Sociology of Corruption*, 2nd ed., Singapore: Delta Orient, 1975/ URL: https://iqbalunimed.files.wordpress.com/2018/08/sosiologi_korupsi_-_syed_hussein_alatas.pdf.
6. Transparency International: the global coalition against corruption. URL: <https://www.transparency.org/en/>.
7. u4 Anticorruption Resource Centre. URL: <https://www.u4.no/topics/anti-corruption-basics/basics>.
8. USTAWA z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20061040708/T/D20060708L.pdf>.
9. Virginie Ma-Dupont Roumanie : championne de la lutte contre la corruption en Europe ? Note réactive № 81. mars 2016 P. 1-2. URL: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editionspublications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Roumanie_mars_2016.pdf.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.85:378:027.7(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.2>

Бородін Євгеній Іванович,

доктор історичних наук, професор,

директор Навчально-наукового інституту державного управління,

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-7331-5981

Папуша Людмила Василівна,

директор бібліотеки

Національного медичного університету імені О. О. Богомольця,

аспірантка

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-9896-0576

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ БІБЛІОТЕК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

STRATEGIC PRIORITIES OF THE STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF LIBRARIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE

У статті аргументовано, що розвиток бібліотек закладів вищої освіти в Україні – важлива складова підвищення якості освітніх послуг, що ними надаються, піднесення наукової діяльності, розвитку цифрової інфраструктури відкритої науки та формування інституційної пам'яті освітнього закладу. Визначальний вплив на розвиток бібліотек закладів вищої освіти справляють як державна політика в галузі освіти, так і державна політика в галузі бібліотечної справи. Сучасна, комплексна, наукового обґрунтування та раціонально сформована й послідовно впроваджувана державна політика, що спрямована на максимально повне забезпечення виконання бібліотеками їх соціальної ролі щодо задоволення інформаційних, освітніх, наукових та культурних потреб освітянської спільноти є запорукою створення сприятливих умов для навчальної та наукової діяльності закладів вищої освіти, підвищення їх конкурентоспроможності та інтеграції в світовий освітній та науковий простір.

Метою статті є аналіз стратегічних нормативно-правових документів, що визначають напрями розвитку бібліотек закладів вищої освіти України в сучасних умовах.

Встановлено, що пріоритети розвитку бібліотек закладів вищої освіти визначаються на національному рівні в ряді стратегічних нормативно-правових документів в галузі вищої освіти та бібліотечної справи, зокрема, Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» та Стратегії людського розвитку.

Визначено стратегічні напрями розвитку бібліотек закладів вищої освіти в сучасних умовах: інтеграція з освітнім процесом; інформаційна підтримка наукових досліджень; цифровізація бібліотечних ресурсів; впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів (штучний інтелект, блокчейн, великі дані та ін.); збереження й популяризація культурної спадщини та формування інституційної пам'яті ЗВО; формування простору для освіти, науки, творчості й співпраці; розвиток професіоналізму бібліотечних працівників; міжнародна співпраця та інтеграція; підтримка сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Ключові слова: державна політика, нормативно-правова база, сталий розвиток, бібліотека, вища освіта, заклад вищої освіти, здобувач вищої освіти, бібліотека закладу вищої освіти, державна політика розвитку бібліотек, стратегія, людський капітал, людський розвиток, цифровізація та цифрова трансформація, культурна спадщина, культурні потреби, освітні потреби та послуги, наукова діяльність, професійний розвиток, інновації, якість послуг, європейський науковий та освітній простір, міжнародна співпраця, відкрита наука, інформація, конкурентоспроможність, екологічні ініціативи, інституційна пам'ять.

The article argues that the development of libraries of higher education institutions in Ukraine is an important component of improving the quality of educational services provided by them, raising scientific activity, developing the digital infrastructure of open science, and forming the institutional memory of an educational institution.

Both state policy in the field of education and state policy in the field of librarianship have a decisive influence on the development of libraries of higher education institutions. A modern, comprehensive, scientifically based, rationally formed and consistently implemented state policy aimed at ensuring the fullest possible fulfillment of libraries' social role in meeting the information, educational, scientific and cultural needs of the educational community is the key to creating favorable conditions for the educational and scientific activities of higher education institutions, increasing their competitiveness and integration into the global educational and scientific space.

The purpose of the article is to analyze strategic regulatory documents that determine the directions of development of libraries of higher education institutions of Ukraine in modern conditions.

It has been established that the priorities for the development of libraries of higher education institutions are determined at the national level in a number of strategic regulatory documents in the field of higher education and librarianship, in particular, the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032, the Strategy for the Development of Libraries for the Period up to 2025 «Qualitative Changes in Libraries to Ensure Sustainable Development of Ukraine» and the Human Development Strategy.

Strategic directions for the development of libraries of higher education institutions in modern conditions have been identified: integration with the educational process; information support for scientific research; digitalization of library resources; introduction of innovative technologies and automation of processes (artificial intelligence, blockchain, big data, etc.); preservation and popularization of cultural heritage and formation of institutional memory of HEIs; formation of space for education, science, creativity and cooperation; development of professionalism of library workers; international cooperation and integration; support for sustainable development and environmental initiatives.

Key words: state (public) policy, regulatory framework, sustainable development, library, higher education, higher education institution, higher education student, library of a higher education institution, state policy of library development, strategy, human capital, human development, digitalization and digital state policy, regulatory framework, sustainable development, library, higher education, higher education institution, higher education student, library of a higher education institution, state policy of library development, strategy, human capital, human development, digitalization and digital transformation, cultural heritage, cultural needs, educational needs and services, research, professional development, innovation, quality of services, international cooperation, European research and education area, open science, information, competitiveness, environmental initiatives, institutional memory.

Постановка проблеми. Сталий розвиток демократичного громадянського суспільства, дотримання прав і свобод людини, примноження людського, соціального, інтелектуального, технологічного, природного та фінансового капіталу держави, реалізація державної політики неможливі без сучасних бібліотек [1]. Окреме місце в системі бібліотек країни посідають бібліотеки закладів вищої освіти (далі – бібліотеки ЗВО). Будучи, законодавчо визначеним (ст. 33 Закону України «Про вищу освіту» [2]), наряду із факультетами та кафедрами, основним структурним підрозділом закладу вищої освіти, бібліотека не тільки має впорядкований фонд документів, доступ до інших джерел інформації для виконання, відповідно до Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [3], головного завдання забезпечення інформаційних, науково-дослідних, освітніх, культурних та інших потреб користувачів бібліотеки, а й є своєрідним середовищем вирівнювання інформаційних можливостей здобувачів вищої освіти, інформаційним хабом для всієї освітянської спільноти, місцем збереження інституційної пам'яті ЗВО, драйвером відкритої науки, найбільш кваліфікованим посередником в системах «інформація – науковець» та «інформація – здобувач вищої освіти» та ін. Від рівня

розвитку навчальних, наукових, інформаційних та культурно-просвітницьких послуг бібліотеки багато в чому залежить якість освітніх послуг та рівень розвитку науки в ЗВО в цілому. Тому бібліотеки ЗВО повинні постійно прогресувати, впроваджувати інноваційні технології, форми і методи роботи, що відповідають сучасному етапу розвитку освіти, науки, цифрової трансформації суспільства та світовим тенденціям.

Актуальність даної проблематики посилюється у зв'язку з новими викликами і загрозами, що постають перед закладами вищої освіти в цілому та їх бібліотеками зокрема й пов'язані з надзвичайно складними умовами воєнного стану, незавершеним реформуванням системи освіти, обмеженим обсягом фінансування, поширенням дистанційних форм навчання, повсюдним впровадженням технологій штучного інтелекту, швидким старінням інформації, кадровими проблемами в бібліотечній галузі, нагальною потребою інтеграції до європейського наукового та освітнього простору, необхідністю впровадження принципів відкритої науки, належного управління даними та ін. Вирішенню цих проблем має сприяти прозора, комплексна, історично обумовлена, взаємопов'язана, наукового обґрунтована та раціонально сформована й послідовно впро-

ваджувана державна політика, що спрямована на максимально повне забезпечення виконання бібліотеками їх соціальної ролі щодо задоволення інформаційних, освітніх, наукових та культурних потреб освітянської спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти формування та реалізації державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти в Україні є предметом досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, сучасний етап модернізації бібліотек закладів вищої освіти України характеризують О. Шевченко та В. Спрінсян [4]; інноваційні трансформації бібліотек закладів вищої освіти аналізують В. Барабаш, Л. Глебова та О. Коломієць [5]; ціннісні орієнтири в стратегічному розвитку бібліотек закладів вищої освіти України, Литви та Польщі аналізують О. Воскобойнікова-Гузева та Н. Терещенко [6]; роль бібліотеки закладу вищої освіти у формуванні інформаційної компетентності як запоруки дотримання академічної доброчесності визначають Н. Завадська та М. Ігнатюк [7]; можливість укріплення потенціалу лідерства бібліотек ЗВО у формуванні екосистеми відкритих освітніх ресурсів у державі в період воєнного стану доводить у своїй статті Т. Колесникова [8].

Водночас, актуальність даної проблематики, потреба вирішення існуючих проблем та необхідність підвищення ефективності функціонування бібліотек закладів вищої освіти в Україні та якості послуг, що ними надаються, й потреба повноцінної інтеграції вітчизняних ЗВО до європейського освітнього та наукового простору детермінують необхідність подальших ґрунтовних досліджень питань формування та реалізації державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти в Україні в сучасних умовах.

Метою статті є аналіз стратегічних нормативно-правових документів, що визначають напрями розвитку бібліотек закладів вищої освіти України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. № 1556 [2] затвердив зобов'язання закладу вищої освіти мати у своєму складі бібліотеку (п. 6 ст. 33), яка, наряду із факультетами та кафедрами, є основним структурним підрозділом (п. 3 ст. 33).

О. Воскобойнікова-Гузева та Н. Терещенко зазначають, що «як науково-дослідна та освітня установа, жоден ЗВО не здатен існувати без сучасної бібліотеки, орієнтованої на якісні перетворення. Бібліотека університету є найважливішою творчою ланкою у реалізації стратегії ЗВО та дотриманні і поширенні його цінностей. Від її

ресурсів та послуг значно залежить якість і зміст навчання та наукових досліджень» [6].

Визначальний вплив на розвиток бібліотек закладів вищої освіти справляє державна політика у цій сфері, що закріплена у відповідних нормативно-правових актах, що регулюють освітянську галузь та бібліотечну справу. На законодавчому рівні статус, правові та організаційні засади діяльності бібліотек усіх форм власності та підпорядкування й бібліотечної справи визначає Закон України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» від 27 січня 1995 р. № 32 [3]. Особливості функціонування бібліотек закладів вищої освіти визначаються відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. № 1556 [2].

Серед керівних документів державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти в Україні окреме місце посідають стратегії, що визначають пріоритети їх розвитку на відповідний період. В умовах сьогодення пріоритети розвитку бібліотек закладів вищої освіти визначені в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [9], Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» [1] та Стратегії людського розвитку [10]. Аналіз основних положень даних стратегій стосовно розвитку бібліотек ЗВО розглянемо у хронологічному порядку їх прийняття.

Рамковим документом, що не тільки «формує бачення, визначає пріоритети, завдання та основні дії для досягнення якісних змін у бібліотечній справі України», а й «створює підґрунтя для розроблення державної політики й прийняття рішень у сфері культури, освіти та науки» є Стратегія розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» (далі – Стратегія розвитку бібліотечної справи), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 219-р [1]. У даній Стратегії цілком аргументовано зазначено, що з метою подолання існуючих проблем, що суттєво гальмують процеси трансформації та подальшого інтенсивного розвитку, бібліотечна справа потребує ряду комплексних системних організаційних, структурних і технологічних змін згідно із сучасними загальносвітовими тенденціями. Серед головних проблем, що є спільними для бібліотек усіх форм власності та підпорядкування, в Стратегії, зокрема, визначено [1]:

– недооцінка ролі бібліотек у суспільних перетвореннях та забезпеченні прав і свобод людини, що призводить до неефективної реалізації їх потенціалу як соціальних інституцій;

- невідповідність нормативно-правової бази та стандартів сучасним вимогам розвитку бібліотечної справи, що унеможливує інтеграцію українських бібліотек у глобальне інформаційне середовище;

- відсутність стабільної системи фінансування бібліотек в обсягах, достатніх для ефективної діяльності і розвитку;

- невідповідність кадрового забезпечення бібліотек, а саме: старіння кадрів, недостатня кількість кваліфікованого персоналу для реалізації сучасних напрямів діяльності бібліотек;

- відставання професійної базової освіти бібліотечних працівників від сучасних вимог суспільства, загального рівня розвитку інформаційних технологій та потреб бібліотек;

- незадовільний стан матеріально-технічної бази бібліотек;

- невідповідність формування бібліотечних фондів та організації доступу до них сучасним потребам користувачів та вимогам суспільства;

- недостатні темпи та відсталість впровадження інформаційних технологій у бібліотеках та ін.

Саме на подолання цих проблем та покращення доступу до інформаційних, освітніх, наукових, культурних ресурсів, впровадження новітніх технологій, розвиток професіоналізму бібліотечних працівників, зміцнення інфраструктури бібліотек та інтеграції вітчизняних бібліотек у міжнародну бібліотечну спільноту й спрямована Стратегія розвитку бібліотечної справи. Відповідно до цих завдань, напрямками розвитку бібліотек цією Стратегією, зокрема, визначено:

- удосконалення нормативно-правової бази, яка стосується діяльності бібліотек, та врегулювання стандартів бібліотечно-інформаційної галузі відповідно до міжнародних стандартів;

- створення системи гарантованого бюджетного фінансування основних бібліотечних послуг і реформування механізму отримання та використання надходжень з інших джерел фінансування;

- забезпечення професійного розвитку персоналу бібліотек, оновлення системи бібліотечно-інформаційної освіти та підвищення кваліфікації;

- модернізація матеріально-технічної бази та інформаційно-технологічної інфраструктури бібліотек;

- інтенсивний розвиток та актуалізація документно-інформаційних ресурсів бібліотек на традиційних та електронних носіях і забезпечення доступу до них;

- збереження українського культурного надбання в частині документних ресурсів;

- науковий супровід розвитку бібліотек в умовах якісних змін;

- розвиток ефективних комунікацій [1].

Бібліотеки закладів вищої освіти відіграють суттєву роль в людському розвитку, який в сучасних умовах є одним із головних пріоритетів державної політики в нашій країні. Затверджена указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225 Стратегія людського розвитку [10] визначила цілі та основні завдання, що стоять перед державою, у сфері людського розвитку як напряду забезпечення національної безпеки України, а також індикатори досягнення цілей, що забезпечує можливість проведення моніторингу, ефективного планування, належного оцінювання соціальних інвестицій у людський потенціал. Визнаючи важливість соціальної ролі бібліотек у цьому процесі, їх розвиток визначено однією із операційних цілей Стратегії людського розвитку. Основними завданнями щодо реалізації операційної цілі 3.2 «Розвиток бібліотечної справи та популяризація читання» Стратегією людського розвитку, зокрема, визначено [10]:

- приведення нормативно-правової бази, що регулює бібліотечну сферу, до міжнародних стандартів;

- модернізація матеріально-технічної бази, розширення обсягу надання бібліотечних послуг у цифровому середовищі та забезпечення доступу до них;

- оновлення бібліотечних фондів з метою максимального задоволення запитів користувачів бібліотек.

Варто зазначити, що ці завдання повністю співпадають із завданнями, визначеними Стратегією розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» [1], що є свідченням того, що за п'ять років упровадження даної Стратегії визначені цілі не були повністю досягнуті. До того ж, внутрішнє й зовнішнє середовище функціонування бібліотек закладів вищої освіти постійно змінюється, тому корегуються й доповнюються відповідні завдання.

Як цілком слушно зазначено у Стратегії людського розвитку [10] Україна має конкурентну перевагу у вигляді потужної системи освіти, що є рушієм економічного та соціального розвитку держави. Водночас, стан вітчизняної системи освіти, зокрема, вищої не відповідає вимогам сьогодення. Тому, одним із державних пріоритетів визначено розбудову освіченого, доброчесного, інклюзивного та інноваційного суспільства, в якому кожен громадянин має рівні можливості для навчання та розвитку, а наука є складовою економічного зростання. Забезпечення якості вищої освіти та розвиток освіти дорослих є оперативною ціллю 2.4 Стратегії

людського розвитку, реалізація якої є можливою за умови виконання ряду завдань, окремі із яких, на нашу думку, передбачають безпосередню участь бібліотек у цьому процесі, а саме [10]:

- розбудова внутрішньої та зовнішньої системи підвищення якості вищої освіти, забезпечення механізму і шляхів підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти;
- інтеграція науки, освіти та бізнесу для забезпечення економічного зростання держави;
- розбудова гнучкої системи освіти дорослих, забезпечення розвитку неформальної освіти та заохочення до навчання протягом усього життя.

Загалом напрями розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни й основні характеристики, що повинні бути сформовані в системі вищої освіти до 2032 р. визначені Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки (далі – Стратегія розвитку вищої освіти), схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р [9]. Стратегія розвитку вищої освіти спрямована на досягнення цілі 4 «Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх» Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [11], зокрема завдання 4.4 – підвищити якість вищої освіти та забезпечити її тісний зв'язок з наукою, сприяти формуванню в країні міст освіти та науки.

Метою вищої освіти в Україні, відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти, є «інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу та згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя» [9]. Стратегічними цілями, спрямованими на досягнення означеної мети та розв'язання існуючих у системі вищої освіти проблем, зокрема, визначено:

- ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною;
- довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти;
- забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств населення;
- інтернаціоналізація вищої освіти України;
- привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри [9].

Стратегією розвитку вищої освіти в Україні акцентовано увагу на важливості цифровізації бібліотечних послуг і сервісів та розвитку електронної бібліотеки з метою досягнення вищезначених стратегічних цілей.

Аналіз базових положень державної політики, що сформовані в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [9], Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» [1] та Стратегії людського розвитку [10] дає підстави для визначення напрямів розвитку бібліотек закладів вищої освіти, зумовлених кількома важливими аспектами, які включають сучасні потреби освітянської спільноти, технологічні зміни в суспільстві, глобальні тенденції в галузі освіти, науки й бібліотечної справи та євроінтеграційні процеси, які проходить наша країна як кандидат на членство в ЄС. Основними стратегічними напрямками розвитку бібліотек закладів вищої освіти в сучасних умовах, на нашу думку, є:

- інтеграція з освітнім процесом: бібліотеки мають стати активною складовою освітнього процесу, надаючи підтримку здобувачам вищої освіти та науково-педагогічному персоналу ЗВО не тільки в пошуку необхідної інформації, але й у розвитку їх навичок інформаційної грамотності та здатності працювати з великими обсягами інформації. Сприяти цьому має організація бібліотечними фахівцями консультацій, тренінгів, майстер-класів з пошуку та оцінки навчальних та наукових джерел; впровадження у навчальний процес відповідних спеціалізованих навчальних дисциплін та ін.;
- інформаційна підтримка наукових досліджень: бібліотеки повинні стати надійним партнером науковців ЗВО консультуючи їх з різноманітних інформаційних та бібліографічних питань; створюючи простір для роботи з науковими публікаціями; надаючи доступ до наукометричних баз даних; розвиваючи репозитарії; зберігаючи відкриті архіви досліджень тощо. Бібліотеки повинні бути місцем зосередження актуальної наукової інформації, доступної для академічної спільноти, найкваліфікованішим посередником в системі «інформація – науковець» та драйвером відкритої науки;
- цифровізація бібліотечних ресурсів: бібліотеки повинні активно розвивати свої цифрові фонди, як шляхом поповнення новими електронними документами, так і шляхом цифровізації наявних бібліотечних фондів. Цифровізація бібліотечних ресурсів забезпечить легкий доступ до

освітніх та наукових матеріалів для освітянської спільноти в режимі 24/7 з будь-якого місця;

- впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів (штучний інтелект, блокчейн, великі дані та ін.): автоматизація бібліотечних процесів із використанням новітніх технологій дозволить не лише їх оптимізувати, а й полегшити та пришвидшити доступ до інформації (пошук за допомогою штучного інтелекту, аналіз великих даних), що в цілому підвищить ефективність роботи бібліотечних фахівців, зручність для користувачів та якість бібліотечних послуг;

- збереження й популяризація культурної спадщини та формування інституційної пам'яті ЗВО: формування унікальних архівів, історичних документів, колекцій та пам'ятних фотографій через оцифрування та створення доступу до них із використанням сучасних технологій не тільки забезпечує їх збереження та популяризацію, а й формує інституційну пам'ять ЗВО;

- формування простору для освіти, науки, творчості й співпраці: створення в стінах бібліотек комфортних і сучасних просторів для навчання, викладання, командної роботи, обговорень і обміну ідеями для освітянської спільноти. Це може включати: місця для індивідуальної роботи; спеціально облаштовані місця для проведення занять викладачами під час блекаутів (в сучасних умовах воєнного стану); зони для підготовки групових проєктів; інноваційні лабораторії; креативні майданчики тощо;

- розвиток професіоналізму бібліотечних працівників: безперервний професійний розвиток бібліотечних працівників шляхом підвищення кваліфікації, самоосвіти та стажування забезпечить їх здатність працювати в умовах швидкозмінного внутрішнього і зовнішнього середовища, великих обсягів інформації, складних запитів й зростаючих потреб користувачів, впровадження інноваційних технологій та сучасних інформаційних систем тощо;

- міжнародна співпраця та інтеграція: сприяння інтеграції національної системи вищої освіти в європейський освітній та науковий простір шляхом співпраці з міжнародними базами даних і науковими платформами, забезпеченні доступу до електронних бібліотек світу, участі в проєктах з обміну інформацією та ресурсами, проведенні спільних комунікаційних заходів та наукових досліджень тощо;

- підтримка сталого розвитку та екологічних ініціатив: врахування екологічних аспектів у розвитку бібліотечних ресурсів (використання еколо-

гічно чистих матеріалів, зменшення використання паперу, збільшення обсягу цифрових ресурсів тощо); підвищення енергоефективності бібліотечних приміщень; впровадження політик для сталого розвитку бібліотек.

Варто зазначити, що вище означені стратегічні напрями розвитку бібліотек повинні базуватися на аналізі потреб здобувачів вищої освіти й науково-педагогічного персоналу, сучасних технологічних можливостях та кадрових спроможностях, щоб бібліотеки закладів вищої освіти могли активно підтримувати освітній та науковий процес ЗВО в умовах швидких змін.

Висновки. Виконуючи важливі соціальні функції бібліотеки є помічниками й надійними партнерами здобувачів вищої освіти та науково-педагогічної спільноти закладів вищої освіти.

Запорукою спроможності бібліотек максимально повно задовольняти навчальні, наукові, інформаційні та культурно-просвітницькі потреби користувачів є досконала державна політика в галузі бібліотечної справи та здатність самих бібліотек гнучко реагувати на зміни, прогнозувати, розробляти й впроваджувати інновації та професійно розвивати своїх працівників. Наявні сьогодні в Україні стратегічні документи в освітянській й бібліотечній галузях та у сфері людського розвитку сформували основне бачення ролі бібліотек ЗВО та визначили напрями їх подальшого розвитку. Завдяки цьому визначені пріоритетні напрями розвитку бібліотек ЗВО в сучасних умовах: інтеграція з освітнім процесом; інформаційна підтримка наукових досліджень; цифровізація бібліотечних ресурсів; впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів (штучний інтелект, блокчейн, великі дані та ін.); збереження й популяризація культурної спадщини та формування інституційної пам'яті ЗВО; формування простору для освіти, науки, творчості й співпраці; розвиток професіоналізму бібліотечних працівників; міжнародна співпраця та інтеграція; підтримка сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Серед подальших напрямів наукових досліджень означеної проблематики пріоритетними визначаємо: аналіз ступеню наукової розробки питань розвитку бібліотек закладів вищої освіти в сучасних умовах; термінологічний аналіз основних понять державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти; визначення ролі бібліотек закладів вищої освіти у процесі розвитку відкритої науки; дослідження зарубіжного досвіду формування та реалізації державної політики розвитку бібліотек закладів вищої освіти.

REFERENCES:

1. Stratehiia rozvytku bibliotечноi spravy na period do 2025 roku «Iakisni zminy bibliotek dlia zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy» : pozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy pryiniato 23.03. 2016 № 219-r [Library Development Strategy for the Period Until 2025 «Qualitative Changes in Libraries to Ensure Sustainable Development of Ukraine» : the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine was adopted 23.03. 2016 № 219-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» : pryiniaty 1.07.2014 № 1556 [Law of Ukraine «On Higher Education» : adopted on 1.07.2014 №. 1556]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro biblioteku i bibliotечnu spravu» : pryiniaty 27.01.1995 № 32 [Law of Ukraine «About libraries and librarianship» : adopted on 27.01.1995 № 32]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Shevchenko, O. V. & Sprinsian, V. H. (2022). Modernizatsiia bibliotek zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Modernization of libraries of higher education institutions of Ukraine]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia –Library science. Document science. Informatics*, 2, 7-14 [in Ukrainian].
5. Barabash, V., Hliebova, L. & Kolomiets, O. (2023). Innovatsiini transformatsii bibliotek zakladiv vyshchoi osvity [Innovative transformations of libraries in higher education institutions]. *Society. Document. Communication*, 19. 10-36. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/cdk_2023_19_3 [in Ukrainian].
6. Voskoboinikova-Huzieva, O. V. & Tereshchenko, N. M. (2021). Tsinnisni oriientyry u stratehichnomu rozvytku bibliotek zakladiv vyshchoi osvity [Value orientations in the strategic development of libraries of higher education institutions]. *Pytannia kulturolohi – Issues of cultural studies*, 38, 39-53. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pkl_2021_38_5 [in Ukrainian].
7. Zavadzka, N. & Ihnatiuk, M. (2020). Formuvannia informatsiinoi kompetentnosti yak zaporuka dotrymannia akademichnoi dobrochesnosti: rol biblioteky zakladu vyshchoi osvity [Formation of information competence as a guarantee of maintaining academic integrity: the role of the library of a higher education institution]. *Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiinykh nauk – Ukrainian Journal of Library and Information Sciences*, 5, 44-65. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis_2020_5_5 [in Ukrainian].
8. Kolesnykova, T. (2023). Vidkryti osvitni resursy ta vidkryti pidruchnyky v konteksti ukriplennia potentsialu liderstva bibliotek ZVO v dostupnosti znan [Open educational resources and open textbooks in the context of strengthening the leadership potential of higher education libraries in the accessibility of knowledge]. *Visnyk Knyzhkovoї palaty – Bulletin of the Book Chamber*, 7, 3-15. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2023_7_3 [in Ukrainian].
9. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : zatverdzhena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.02.2022 № 286-r [Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 № 286-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Stratehiia liudskoho rozvytku : vvedena v diu ukazom Prezydenta Ukrainy vid 2.06. 2021 № 225 [Human Development Strategy: enacted by the Decree of the President of Ukraine dated 2.06. 2021 № 225]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> [in Ukrainian].
11. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30.09.2019 № 722 [Decree of the President of Ukraine «On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030» dated 30.09.2019 № 722]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].

УДК 35:005.591(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3>

Дворніченко Алла Сергіївна,

кандидат юридичних наук,

старший викладач кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук

Херсонського державного аграрно-економічного університету

ORCID ID: 0009-0004-3576-7129

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITALIZATION OF PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглядаються ключові аспекти впливу цифровізації на публічну політику в контексті сучасної системи державного управління. Цифровізація стає потужним чинником, що трансформує основні управлінські процеси, сприяючи підвищенню ефективності діяльності державних інституцій, забезпеченню прозорості прийняття рішень та оптимізації надання публічних послуг. Водночас цифровізація супроводжується низкою концептуальних, правових та організаційних викликів, зокрема проблемами кібербезпеки, захисту персональних даних, а також управління великими обсягами інформації, що генерується в процесі цифрової взаємодії. Однією з ключових проблем є відставання нормативно-правової бази від швидких технологічних змін, що ускладнює інтеграцію цифрових технологій у державне управління. Особлива увага приділяється соціальним наслідкам цифровізації, зокрема змінам у структурі зайнятості та вимогам до кваліфікації працівників, а також ризикам, пов'язаним з нерівномірним розподілом вигод від цифрових технологій. Оскільки процес цифрової трансформації передбачає значні зміни у трудовій сфері, відзначено важливість політичних заходів, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості. Важливим напрямом є розробка політики, що передбачає систему навчання протягом усього життя, професійну перепідготовку та розвиток нових навичок, особливо для найбільш вразливих груп населення, зокрема для працівників старшого віку та тих, чия професійна діяльність є під загрозою через автоматизацію. Крім того, необхідно створювати механізми перерозподілу доходів та удосконалення соціальних систем, зокрема через розвиток «цифрового уряду» і «цифрових міст», що забезпечить доступ до публічних послуг за допомогою новітніх технологій. Зазначено, що розвиток цифрових технологій має супроводжуватись не лише технологічними, а й соціальними інноваціями, які забезпечать збалансований розвиток державних інститутів у нових умовах. Дослідження підтверджує, що успіх цифрової трансформації державного управління в значній мірі залежить від здатності публічної політики адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи ефективність, прозорість і доступність управлінських рішень, а також дотримання прав і свобод громадян у цифрову епоху.

Ключові слова: цифровізація, публічна політика, державне управління, кібербезпека, автоматизація, цифрові технології.

The article examines key aspects of the impact of digitalization on public policy within the context of the modern system of public administration. Digitalization is becoming a powerful factor that transforms key management processes, promoting the improvement of government institutions' efficiency, ensuring transparency in decision-making, and optimizing the provision of public services. At the same time, digitalization is accompanied by a range of conceptual, legal, and organizational challenges, including issues of cybersecurity, data protection, as well as the management of large volumes of information generated in the process of digital interaction. One of the key problems is the lag of the regulatory and legal framework behind rapid technological changes, which complicates the integration of digital technologies into public administration. Special attention is given to the social consequences of digitalization, particularly changes in employment structures and qualifications requirements, as well as risks associated with the uneven distribution of benefits from digital technologies. As the process of digital transformation implies significant changes in the labor sphere, the importance of political measures aimed at ensuring social justice is highlighted. An important direction is the development of policies that include lifelong learning systems, professional retraining, and the development of new skills, especially for the most vulnerable population groups, such as older workers and those whose jobs are threatened by automation. Furthermore, it is necessary to create mechanisms for income redistribution and improvement of social systems, including through the development of "digital government" and "digital cities," which will provide access to public services through cutting-edge technologies. It is noted that the development of digital technologies should be accompanied not only by technological but also by social innovations, which will ensure a balanced development of public institutions in the new conditions. The research confirms that the success of the digital transformation of public administration largely depends on the ability of public policy to adapt to new realities, ensuring the effectiveness, transparency, and accessibility of management decisions, as well as the protection of citizens' rights and freedoms in the digital age.

Key words: digitalization, public policy, public administration, cybersecurity, automation, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи систему державного управління та реалізацію публічної політики. Цифровізація стає не лише технологічним трендом, але й необхідною умовою забезпечення ефективності державних інституцій, прозорості прийняття рішень, підвищення якості надання послуг громадянам та оптимізації управлінських процесів.

Попри значні можливості, які відкривають цифрові технології, процес цифровізації публічної політики супроводжується низкою концептуальних, правових та організаційних викликів. Основними з них є: забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, гарантування прав людини у цифровому середовищі, а також управління великими обсягами даних, які генеруються у процесі цифрової взаємодії. Водночас спостерігається дисбаланс між швидкістю впровадження цифрових технологій та адаптацією нормативно-правової бази, що ускладнює інтеграцію цифрових рішень у процеси формування та реалізації публічної політики [1, с. 60]. Актуальність проблеми також зумовлена необхідністю гармонізації політичних і правових основ державного управління у контексті цифровізації. Виникає потреба у нових підходах до забезпечення правомірності державної влади, балансу між ефективністю управлінських рішень і дотриманням принципів законності, а також захисту прав громадян за умов швидкої трансформації соціальних зв'язків і комунікацій у віртуальному просторі.

Недостатній рівень дослідження впливу цифровізації на систему публічного управління, її механізмів та наслідків створює прогалини в теоретичному обґрунтуванні та практичній імплементації цих процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність аналізу існуючих викликів, визначення перспектив і розробки науково обґрунтованих підходів до цифровізації публічної політики як інструменту забезпечення ефективності, прозорості та доступності державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації публічної політики широко досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. І. Матвієнко та М. Уткін [2] аналізують вплив глобальних трендів цифровізації на державне управління, підкреслюючи її роль у забезпеченні прозорості, доступності та ефективності публічних послуг. Н. Сидоренко та С. Шевченко [3] акцентують увагу на значенні електронного урядування у протидії корупції,

а також реформуванні адміністративних послуг для переходу до моделі «держави-сервісу».

Разом із тим, А. Наумик, Я. Кондратова [4] та С. Линюк [5] досліджують правові аспекти публічного управління, звертаючи увагу на виклики формування правової держави в умовах цифровізації. Попри значний внесок науковців, питання гармонізації цифрових рішень із забезпеченням захисту персональних даних, кібербезпеки та адаптації нормативно-правової бази потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифровізації публічної політики в системі державного управління, виявлення ключових викликів та перспектив впровадження цифрових технологій, а також дослідження їхнього впливу на ефективність, прозорість та доступність управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Поняття публічної політики охоплює сукупність цілеспрямованих дій органів державної влади та посадовців, які спрямовані на вирішення актуальних суспільних проблем і мають значний вплив на широкі соціальні групи. У цьому контексті публічна політика виступає інструментом державного впливу, наслідки якого потребують детального аналізу та оцінки їх ефективності для суспільства.

Публічна політика передбачає орієнтацію на задоволення ключових потреб суспільства та забезпечення його інтересів, які можна класифікувати за основними напрямками: економічним, соціальним, громадянсько-політичним та соціокультурним. Економічні інтереси зосереджені на аспектах економічного розвитку. Соціальні охоплюють підтримку суспільного життя населення, включаючи функціонування систем охорони здоров'я, освіти та транспорту. Громадянсько-політичні інтереси пов'язані з формуванням громадської думки, об'єднанням громадян, вираженням громадянської позиції та ставленням до влади. Соціокультурні стосуються духовних і культурних цінностей [2, с. 196].

Ефективне функціонування публічної політики забезпечується дотриманням низки ключових чинників. Серед них вагоме значення має прозорість державної влади, яка включає відкритий доступ громадян до інформації, за винятком відомостей, що становлять державну таємницю, та їхню можливість впливати на процес ухвалення рішень [5, с. 131]. Орієнтація на розв'язання суспільно важливих проблем та задоволення потреб громадян має бути пріоритетним завданням державної влади, що виключає можливість реалізації корисливих цілей. Державні інституції пови-

нні відповідати сучасним стандартам управління, демонструвати ефективність у боротьбі з бюрократією та корупцією, а також інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу.

У контексті цифровізації політики ключовими є два аспекти. Перший – технічні умови, що включають постійне вдосконалення технологій і алгоритмів. Другий – систематизація знань, що передбачає не лише впровадження технологій, а й забезпечення їхнього довгострокового впливу на розвиток [6, с. 182].

Сучасна специфіка цифровізації політики, на думку експертів, визначається не лише зміною формату політичних відносин, а й формуванням нової якості соціальних зв'язків [7, с. 73]. У цьому контексті суспільство поступово переходить від прямого спілкування до віртуальної комунікації, заснованої на інноваційних інформаційних технологіях.

Розвиток цифрових технологій значною мірою змінює структуру та характер соціальних взаємодій, приводячи до якісного оновлення форматів комунікації. У міру збільшення кількості користувачів цифрових платформ та вдосконалення технологічних рішень формується новий рівень соціальної комунікації. Так само, як впровадження телефонного зв'язку спричинило зменшення особистих зустрічей, поширення месенджерів і систем миттєвого обміну даними, таких як соціальні мережі, знизило кількість телефонних розмов. Це стало причиною поступового зменшення ролі усної мови в міжособистісній комунікації, оскільки сьогодні більшість взаємодій – професійних, освітніх чи навіть родинних – відбувається у віртуальному середовищі [8, с. 75].

Соціальні мережі також поступово інтегруються у політичну сферу, виконуючи функцію посередника у взаємодії між громадянами та державою. Вони сприяють активізації громадянської участі у політичних дискусіях, обговоренні механізмів реалізації політики та процесів ухвалення рішень. Політика, у свою чергу, зазнає значної трансформації, набуваючи цифрового та віртуального характеру. Це знаходить відображення у таких явищах, як цифровізація документів, онлайн-голосування, електронні петиції тощо. Важливо підкреслити, що зміни стосуються не лише внутрішньої політики, але й зовнішньої, що формує глобальний політичний контекст.

Однак цифровий світ наразі постає перед значними викликами, основним із яких є ефективне управління великими обсягами даних, що забезпечують функціонування сучасних технологій. Ці дані обробляються, зберігаються та передаються

через хмарні сервіси та інфраструктуру мереж 5G, що актуалізує проблему забезпечення кібербезпеки та надійного захисту інформації в умовах зростаючих ризиків. Оскільки обсяги даних та технології їхнього збору продовжуватимуть зростати, що є необхідною умовою розвитку цифрових технологій, ці дані потребують ефективної агрегації, аналізу та застосування для створення цифрових моделей.

Ключовими технологіями для обробки великих обсягів даних вважаються штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Незважаючи на те, що ці поняття часто плутають, вони не є взаємозамінними. Алгоритми машинного навчання – це підрівень ШІ, що дозволяє його вдосконалювати. Прорив у цій галузі стався на перетині століть із впровадженням методів глибокого навчання. Сьогодні «вузький» або «слабкий» ШІ активно інтегрується у повсякденне життя, прикладами якого є автопілоти, розумні колонки, голосові помічники тощо. Ці системи не лише взаємодіють із користувачами, але й виконують складні завдання зі збору, обробки та інтерпретації даних [3; 4].

Майбутній етап розвитку передбачає автономізацію ШІ, коли людська участь у багатьох процесах буде мінімізована. Машина зможуть імпровізувати та самостійно ухвалювати рішення. У цьому контексті важливо визначити позитивні наслідки цифровізації, які відкривають нові перспективи для суспільства [9, с. 1007].

Цифровізація справляє значний вплив на всі аспекти суспільного життя, сприяючи підвищенню якості життя через задоволення як відомих, так і нових потреб людей. Вона забезпечує зростання продуктивності праці на рівні окремих підприємств, компаній та всього суспільства, а також розширює доступ до товарів і послуг, сприяючи їх просуванню на публічному та комерційному рівнях у глобальному масштабі. Завдяки цифровізації стає можливою розробка систем управління, що заміщують людину у певних класах підприємств.

Цифрові технології також сприяють обміну інформацією та ліквідації конкуренції у використанні знань. Це досягається через можливість одночасного доступу до однієї бази даних для багатьох користувачів. Освоєння нових технологій виходить за межі рівня прикладних програм, сприяючи створенню складних елементів, таких як технології управління даними та штучний інтелект [6; 10].

Однак перспективи цифрового розвитку супроводжуються низкою викликів. Зокрема, це проблема забезпечення прав людини в цифровому

світі, яка стає предметом обговорень на міжнародному рівні. Складність полягає в тому, що права людини часто не дотримуються навіть у реальному світі, а перенесення їх у віртуальну площину стає ще складнішим завданням [10, с. 65]. Крім того, актуальною є проблема безпеки цифрових даних користувачів. Кіберзлочинність і шахрайство розвиваються темпами, не поступаючись темпам розвитку технологій. Загрози стосуються як приватних осіб, так і бізнесу та держави. Вони включають втрату, крадіжку даних та їх використання у злочинних схемах. Загроза даним держави може призвести до революцій, зміни влади та перебудови всієї системи управління.

Політична сфера нарівні з економікою, соціальними інститутами, системами освіти та охорони здоров'я дедалі частіше використовується як простір для впровадження цифрових технологій. Цифровізація вимагає вибору конкретних технологій для збору, обробки та зберігання величезних масивів даних. Питання регламентації та виконання дій, пов'язаних із даними, стає дедалі важливішим через швидкий розвиток технологій і їх поширення. Крім того, спостерігається трансформація соціальних відносин: від особистих вони перейшли до дистанційних (телефонний зв'язок), а згодом – у віртуальний формат.

Сьогодні технології охоплюють усі сфери життя людини, маючи особливе значення для державного управління, яке передбачає комунікацію та взаємодію з населенням. Наразі цифровізація перебуває на третій стадії свого розвитку, й її вплив продовжує зростати.

Еволюція технологій визначається кількома ключовими етапами, які окреслюють їхній розвиток та вплив на суспільство:

- Етап появи спеціалізованих платформ (кінець 1990-х років) – виникнення платформ, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, таких як електронний документообіг, стало початком цифрової трансформації.

- Етап глобальної мобілізації (2006–2008 роки) – цей період характеризується появою глобальної мережі, поширенням мобільного зв'язку та зростанням доступності цифрових комунікацій.

- Етап розвитку штучного інтелекту (2010 – сьогодні) ШІ відкриває нові можливості для цифровізації, включаючи автоматизацію процесів, аналіз великих даних та створення інтелектуальних систем [1; 4; 9].

У сфері публічної політики цифровізація стає результатом активних дій ключових акторів. Як відмічають дослідники, сьогодні, політичні інсти-

тути сьогодні все частіше інтегрують бізнесові технології, такі як SMM (маркетинг у соціальних мережах), у свої комунікаційні стратегії [7, с. 74]. Це дозволяє політикам і політичним партіям підвищувати свою впізнаваність, залучати електорат і ефективно просувати свої інтереси. Цифрові інструменти активно використовуються не лише політичними партіями, але й громадськими об'єднаннями, некомерційними організаціями та окремими лідерами.

Механізми цифровізації стають не лише інструментом для посилення іміджу, але й способом перенесення конкурентного протистояння в мережеве середовище. Водночас відносини з суспільством також переходять у цифрову площину, що особливо помітно на прикладі протестних рухів. Соціальні мережі використовуються для створення груп, організації протестів за допомогою хештегів і комунікації з учасниками.

Цифрова дипломатія, як і традиційна, спрямована на формування привабливого іміджу держави. Вона використовується як «м'яка сила», акцентуючи увагу на культурі, історії, традиціях і цінностях країни, а також сприяючи залученню іноземних інвестицій. Найпопулярнішою платформою для цифрової дипломатії є Twitter, особливо у США, де цей напрямок розвивається найбільш активно. Також широко використовуються Facebook, YouTube, Instagram та блоги [3, с. 80].

Офіційні акаунти міністерств, урядів і політиків на цих платформах забезпечують швидке поширення інформації до аудиторії. Крім того, цифрова дипломатія сприяє прямій комунікації з населенням, надаючи можливість висловлювати свою думку щодо політичних подій та взаємодіяти з владою. Це створює нові можливості для публічного обговорення та участі громадян у політичному процесі.

До негативних аспектів цифровізації належить проблема безпеки та необхідність створення спеціальних засобів захисту, які забезпечуватимуть безпеку передавання інформації. У контексті глобальних трендів, що визначатимуть розвиток технологій та формування технологічної політики, можна виділити кілька ключових напрямків:

- Цифрова дипломатія. Цей інструмент дає можливість політичним діячам застосовувати цифрові технології для вирішення зовнішньополітичних завдань. Вона стає важливим елементом формування міжнародного іміджу держави та досягнення її стратегічних цілей.

- Цифрова бюрократія. Із зростанням рівня цифровізації виникають нові організаційні форми, такі як мережеві та самоорганізаційні системи,

а також електронне урядування. Електронний уряд повинен стати основним форматом державного управління, замінивши традиційні бюрократичні моделі, а не бути лише їхнім доповненням чи аналогом.

– **Метагібридна війна.** Сучасні конфлікти стають багатшаровими, охоплюючи різні сфери суспільного життя, включно з внутрішніми протистояннями в окремих державах. Війна, хоч і є руйнівним явищем, водночас залишається потужним стимулом для технічного прогресу, сприяючи прискоренню впровадження новітніх технологій [2; 6].

Таким чином, тренди цифровізації мають як позитивні, так і негативні аспекти. Майбутнє цифрових технологій у публічній політиці залежить від грамотного їхнього впровадження, використання та управління.

На глобальному рівні можна виділити чотири основні напрями, що вимагають застосування цифрових рішень з боку публічного сектору (рис. 1).

Ще одна сучасна тенденція – мультиканальність. Так, зараз усе більше розширюються можливості взаємодії з державою не лише за

допомогою телефонів і порталів із державними послугами, але й через чат-боти, а в майбутньому, можливо, і за допомогою доповненої реальності.

Виділимо показники та критерії, які дозволяють опосередковано оцінити ступінь впливу цифровізації на національне економічне та соціальне життя:

1. Підключення країни до результатів цифровізації. Цей параметр передбачає доступність результатів цифровізації для користувачів. Розраховується за показниками широкосмугового зв'язку, мобільного зв'язку, швидкості передачі інформації та вартості.

2. Людський капітал. У цьому параметрі вимірюється рівень основних навичок населення у використанні можливостей, які пропонує цифрове суспільство, тобто наскільки впевнено, грамотно та ефективно населення країни працює з технологіями.

3. Використання інтернету громадянами. Параметр вимірює, як використовується інтернет, якими пристроями, який контент переглядається частіше, чи відбувається взаємодія через інтернет під час здійснення покупок або користування банківськими послугами.

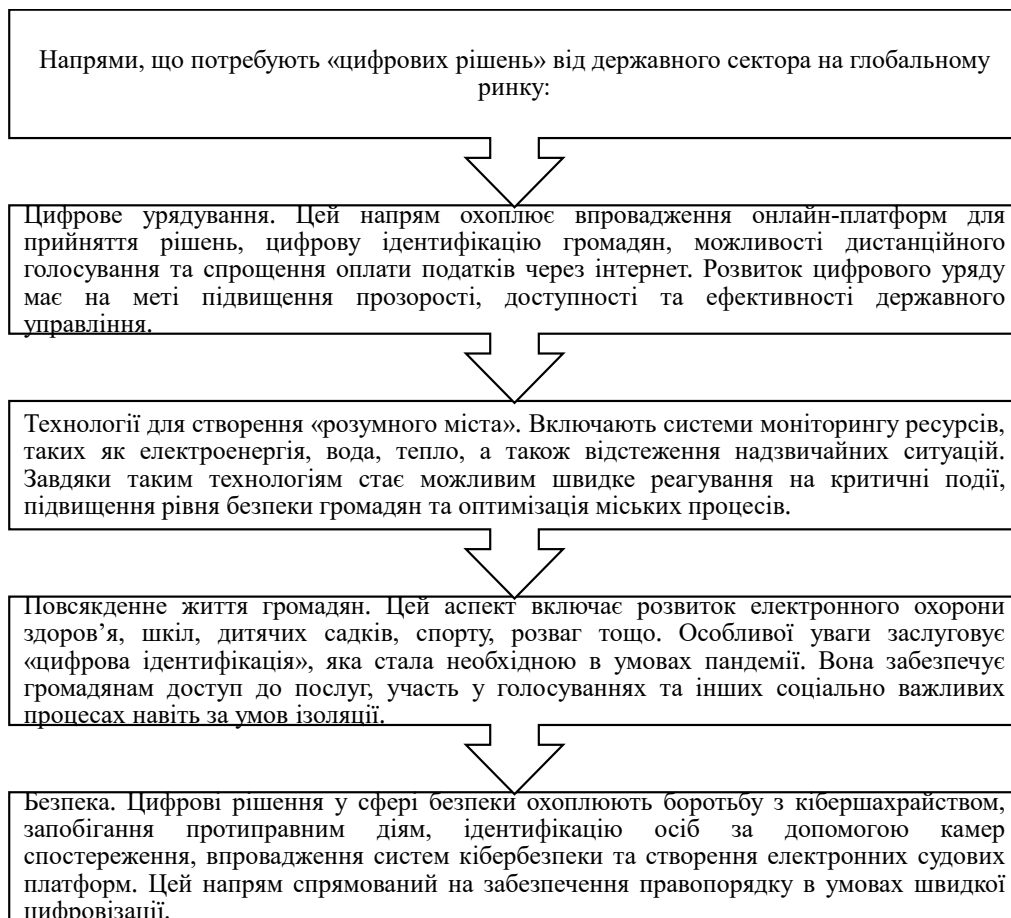


Рис. 1. Напрями, які потребують «цифрові рішення» від публічного сектору на глобальному ринку

4. Інтеграція цифрових технологій у бізнес. Вимірюється рівень цифровізації бізнесу, ступінь охоплення та функціонування електронної комерції.

5. Цифрові публічні послуги. Цей параметр вимірює рівень цифровізації послуг для населення: чи можливо спілкування з урядом за допомогою техніки, отримання документів через інтернет, запис до навчальних закладів, на прийом до поліклініки тощо.

Висновки. Цифровізація виступає ключовим фактором трансформації суспільства, відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності в усіх секторах економіки. Вона забезпечує автоматизацію навіть складних завдань, які раніше виконувались лише людьми, що дозволяє оптимізувати процеси управління та виробництва. Проте, цифрова революція супроводжується тривалим перехідним періодом, який за своїми масштабами можна порівняти з історичними змінами, такими як перехід від аграрної до індустріальної економіки. У цьому контексті перед державними органами постають виклики, пов'язані

з трансформацією робочих місць, зміною вимог до кваліфікації працівників та появою нових форм зайнятості, водночас із зникненням традиційних професій.

Водночас цифровізація ставить перед публічною політикою важливі завдання щодо забезпечення соціальної рівності та зменшення ризиків, пов'язаних із нерівномірним розподілом вигод. Для цього політика має спрямовуватись на впровадження системи навчання протягом життя, розробку програм професійної перепідготовки для найбільш уразливих груп населення, зокрема працівників старшого віку та некваліфікованих кадрів. Крім того, важливим є усунення дисбалансів на ринку праці, інвестування в технологічний розвиток, створення цифрової інфраструктури та посилення соціального захисту. Таким чином, масштаб і вплив цифрових змін формують сучасні тенденції, такі як цифрова дипломатія, цифровий бюрократизм, метабібридна війна, а також розвиток багатоканальної комунікації, безпеки та технологій «цифрового уряду» і «цифрового міста».

REFERENCES:

1. Sydorenko, N. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku publichnoho upravlinnia [Modern trends in the development of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 10 (3), 59–63. <https://doi.org/10.15421/152220> [in Ukrainian].
2. Matvieienko, I., & Utkin, M. (2024). Svitovi tendentsii tsyfrovizatsii ta yikh vplyv u systemi publichnoho upravlinnia [Global trends in digitalization and their impact on the public administration system]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (8(36)), 191–203 [in Ukrainian].
3. Sydorenko, N., & Shevchenko, S. (2020). Elektronne uriaduvannia ta IKT yak instrumenty protyidii koruptsii u konteksti svitovoho trendu prozorosti publichnoi sluzhby [E-governance and ICT as tools for combating corruption in the context of the global trend of public service transparency]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 5, 72–81. <http://www.aspects.org.ua/> [in Ukrainian].
4. Naumyk, A. S., & Kondratova, Ya. M. (2024). Pravova derzhava i hromadianske suspilstvo: istoriia derzhavno-pravovoi dumky v konteksti publichnoho upravlinnia ta administruvannia [The rule of law and civil society: history of state-legal thought in the context of public governance and administration]. *UNIVERSUM*, 7, 19–23 [in Ukrainian].
5. Lyndiuk, S. (2024). Innovatsii u publichnomu upravlinni dlia zabezpechennia sotsialnoi bezpeky [Innovations in public administration for ensuring social security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, (2(16)), 114–136. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136) [in Ukrainian].
6. Tyshchenkova, I. (2024). Praktyka nadannia elektronnykh posluh u sferi mihratsii ta hromadianstva Mihratsiinoiu sluzhboiu Ukrainy [Practice of providing electronic services in migration and citizenship by the Migration Service of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs*, 3, 180–184. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-180-184> [in Ukrainian].
7. Busko, M., & Apollo, M. (2023). Public administration and landowners facing real estate cadastre modernization: A win-lose or win-win situation?. *Resources*, 12 (6), 73–75. <https://doi.org/10.3390/resources12060073>.
8. Guogis, A., Smalskys, V., Reinholde, I., Bileisis, M., Klimovsky, D., & Gavkalova, N. (2024). Public administration modernization: regularities of normative concept application. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13), 70–78. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304594>.
9. Forde, J. S. (2022). Performance management of coordinating agencies: The importance of administrative capacity in the field of societal security. *International Journal of Public Administration*, 46 (14), 1006–1019. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2063332>.
10. Sydorenko, N., Pakulova, T., & Naumyk, A. (2023). Theoretical and applied approach to reforming the system of administrative services as a key factor in the transition of Ukraine to the concept of a «service state» implementation. *Grail of Science*, 31, 64–67. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09>

УДК 351.77:614.2[477]:615

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.4>

Загурська-Антонюк Вікторія Францівна,

доктор наук з державного управління,

кандидат політичних наук, доцент,

завідувач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту

Державного університету «Житомирська політехніка»

ORCID ID: 0000-0003-3334-4494

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД В УПРАВЛІНСЬКО-ПРАВОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ СФЕРІ

INTERNATIONAL EXPERIENCE IS IN THE ADMINISTRATIVE-LEGAL PROVIDING OF CONTROL SYSTEM BY QUALITY OF MEDICINAL FACILITIES IN THE FIELD OF PHARMACEUTICAL

Система управління забезпечення якості ліків є складним процесом як об'єктивного характеру – ліки повинні відповідати вимогам, встановленим законодавством, так і суб'єктивного характеру – мають задовольняти потреби споживачів. На сучасному етапі розвитку українського суспільства в критично складних умовах – воєнного стану, стратегічного значення набуває система управління якістю лікарськими засобами у фармацевтичній сфері, яка безпосередньо пов'язана із охороною здоров'я, адже здоров'я і якість життя громадян є найціннішим надбання будь-якої країни. Саме забезпечення якості при наданні медичної допомоги у більшості країн розглядається як основа національної політики, в тому числі і в Україні, де вже досить давно розробляються та впроваджуються системи управління якістю у певних секторах, зокрема, за різним профілем учасниками фармацевтичного ринку, а також деякими медичними закладами.

Процес управлінсько-правового унормування системи управління якістю лікарських засобів у фармацевтичній сфері потребує безперервного удосконалення під час реалізації процесуальних етапів: планування, діяльності, розвитку, перевірки, удосконалення, що дозволяє уникати помилок, втрат чи погіршення якості продукції / препаратів. Запровадження міжнародних стандартів у процесі управління якістю лікарських засобів дозволяє фармацевтичному ринку в Україні бути трендовим і конкурентоспроможним, зважаючи на сучасні тенденції у цій сфері.

Встановлено, що система управління забезпечення якості лікарських засобів охоплює як об'єктивні вимоги, визначені чинним законодавством, так і суб'єктивні очікування споживачів щодо задоволення їхніх потреб у якісній та безпечній продукції. У контексті сучасних умов розвитку України, які ускладнені дією воєнного стану, стратегічне значення набуває забезпечення ефективності функціонування фармацевтичної сфери, що напряду впливає на здоров'я населення та систему економічної стабільності держави. Стабільність та інтеграція стандартів якості у фармацевтичне виробництво створюють базу для конкурентоспроможності українського ринку лікарських засобів.

Дослідження акцентує увагу на важливості удосконалення управлінсько-правового регулювання якості лікарських засобів. Це включає розробку механізмів постійного контролю, дотримання стандартів належної виробничої та дистрибуторської практики (GMP та GDP), а також впровадження інновацій, спрямованих на зниження ризиків погіршення якості продукції. Особливо важливим є розвиток процесуального підходу до управління якістю, що охоплює етапи планування, реалізації, моніторингу та безперервного удосконалення.

Ключові слова: публічне управління, фармацевтична галузь, міжнародні стандарти, система управління якістю, нормативне забезпечення фармацевтичної галузі, лікарські засоби, безпека ліків.

The drug quality assurance management system is a complex process of both objective nature – medicines must meet the requirements established by law, and subjective nature – they must meet the needs of consumers. At the present stage of development of Ukrainian society in critically difficult conditions – martial law, the system of quality management of medicines in the pharmaceutical sector, which is directly related to healthcare, is of strategic importance, because the health and quality of life of citizens is the most valuable asset of any country. Quality assurance in the provision of medical care in most countries is considered as the basis of national policy, including in Ukraine, where quality management systems in certain sectors have been developed and implemented for a long time, in particular, by various profiles by pharmaceutical market participants, as well as by some medical institutions. The process of managerial and legal regulation of the quality management system of medicines in the pharmaceutical sector requires continuous improvement during the implementation of procedural stages: planning, activity, development, inspection, improvement, which allows avoiding errors, losses or deterioration in the quality

of products/preparations. The introduction of international standards in the process of quality management of medicines allows the pharmaceutical market in Ukraine to be trendy and competitive, taking into account modern trends in this area.

It was established that the quality assurance management system for medicines covers both objective requirements defined by current legislation and subjective expectations of consumers regarding the satisfaction of their needs for high-quality and safe products. In the context of modern conditions of development of Ukraine, which are complicated by the effects of martial law, ensuring the effectiveness of the functioning of the pharmaceutical sector is of strategic importance, which directly affects the health of the population and the system of economic stability of the state. Stability and integration of quality standards into pharmaceutical production create the basis for the competitiveness of the Ukrainian market of medicines.

The study focuses on the importance of improving the administrative and legal regulation of the quality of medicines. This includes the development of mechanisms for constant control, compliance with standards of good manufacturing and distribution practice (GMP and GDP), as well as the introduction of innovations aimed at reducing the risks of product quality deterioration. The development of a procedural approach to quality management, which covers the stages of planning, implementation, monitoring and continuous improvement, is especially important.

Key words: medicines, medicinal products, medicines, quality management, managerial and legal support, pharmaceutical sector.

Актуальність. На сучасному етапі розвитку українського суспільства в критично складних умовах – воєнного стану, стратегічного значення набуває система управління якістю лікарськими засобами у фармацевтичній сфері, яка безпосередньо пов'язана із охороною здоров'я, адже здоров'я і якість життя громадян є найціннішим надбання будь-якої країни. Саме забезпечення якості при наданні медичної допомоги у більшості країн розглядається як основа національної політики, в тому числі і в Україні, де вже досить давно розробляються та впроваджуються системи управління якістю у певних секторах, зокрема, за різним профілем учасниками фармацевтичного ринку, а також деякими медичними закладами. Зважаючи на стратегічне значення процесу управління якістю лікарських засобів у фармацевтичній сфері, у наукових дослідженнях дана проблематика не набула достатньо широкого опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти щодо управління якістю лікарських препаратів у фармацевтичній сфері розглядали українські дослідники, серед яких можна виокремити Д. В. Снігур, Р. Є. Хому, О. М. Жуковецьку, К. О. Орлову, В. О. Лебединця, О. М. Гузенка, О. М. Рахлицьку та ін. Система стандартизації медичних і лікувальних препаратів є об'єктом дослідження у зарубіжних учених, таких як Лукашук-Шкуп М., Коуніс Л., Фіалек З., Щепанска К.

Формулювання мети статті. Метою статті є структурований суспільно-правовий аналіз процесу управління якістю лікарських засобів у фармацевтичній сфері в Україні, із врахуванням міжнародного досвіду та стандартів, належних практик ВООЗ у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Розбудова державної системи регулювання обігу лікарських засобів є одним з пріоритетних завдань влади,

зусилля якої скеровані на забезпечення прав громадян на охорону здоров'я, у тому числі – через розвиток національної фармацевтичної промисловості, підвищення її конкурентної спроможності – так визначається Міністерством охорони здоров'я України. Держава запроваджує систему законодавчих, адміністративних, технічних інструментів регулювання фармацевтичного сектору з метою забезпечення ефективності, безпеки та якості лікарських засобів, що реалізуються на внутрішньому ринку. Одним із важливих елементів державної системи забезпечення якості ліків є запровадження належних практик на всіх етапах їхнього обігу: від розробки та досліджень до виробництва і контролю, зберігання, транспортування, дистрибуції, реалізації та застосування. Ці практики стали обов'язковими як для вітчизняних виробників, так і для імпортерів, що реалізують лікарські засоби на території України [3, с. 104].

У сучасній науці досі існує проблема щодо визначення поняття «якості», що значною мірою пов'язане з його абстрактністю, адже якість не існує сама по собі і тому можна її визначати у зв'язку із метою, яка має бути досягнута. Поняття якості зародилося ще у стародавніх античних часи (лат. – *Qualitas*) і вважається, що першим це поняття вжив Платон, визнаючи, що «якість конкретних речей досягається через визначення досконалості». Поняття «якості» саме по собі важко сформулювати, адже у ньому закладено все те, що має зв'язок з певними ознаками – виробу або послуги, які мають вплив на сприйняття їх клієнтом / покупцем. Тому якість часто сприймається суб'єктивно – через призму особистісної оцінки цього поняття.

У соціологічних теоріях якість визначається як ставлення споживачів до визначених ознак якості. У суспільно-гуманітарному аспекті якість представлена як певна ознака життя і діяльності, яка підвищує рівень культури в суспільстві.

У технічному трактуванні надано об'єктивне визначення якості – як норма, стандарт, проєкт. У технічно-економічному розумінні якість визначається, як надання переваги визначених властивостей, які слід надати продуктам, щоб задовільнити очікування та потреби покупців.

У економічному трактуванні якість є мірою відповідності між продуктами і запитами одержувача, відповідно до його потреб, доходів та цін. Маркетингове трактування демонструє ринковий аспект і стосується тих послуг, які у цьому контексті є єдиним об'єктом якості – тобто якість є відповідним рівнем задоволення споживача.

У контексті лікувальних продуктів, то їх головний користувач – пацієнт не має можливості практично оцінити якість наперед, тому відповідальність за реалізацію якісних ліків покладається на виробника за участі та залучення персоналу, постачальників та дистриб'юторів, а також регулюючих органів, які для задоволення відповідних запитів, забезпечують якість лікувальних продуктів – тобто якість оздоровчого догляду [12].

Відповідно до визначення таких науковців як Д. В. Снігур, Р. Є. Хома, О. М. Жуковецька: «Якість лікарського засобу – це сукупність властивостей, які надають лікарському засобу (ЛЗ) здатність задовольняти потреби споживачів, відповідно до свого призначення та мають відповідати вимогам, встановленим законодавством. Тобто, поняття якості має як суб'єктивну («задовольняти потреби споживачів»), так і об'єктивну («відповідати вимогам, встановленим законодавством») складові» [4, с. 5].

Визначення якості лікувального продукту має зв'язок із зазначеним вище технічним трактуванням, що забезпечує об'єктивність і достовірність, яке у фармацевтичній галузі відіграє особливе значення. Всі ліки мають особливі унормовані характеристики, зафіксовані у накладній або реєстраційній документації, затвердженій через відповідні органи, які мають повноваження на допуск в обіг. Таким чином, якість лікувального продукту є мірою того, наскільки лікувальний продукт відповідає запитам і медичною дієвістю: специфіка ліків має узгоджуватися і затверджуватися реєстраційною документацією. До того ж, лікарські засоби мають задовольняти потреби охорони здоров'я у діагностиці, лікуванні та профілактиці тих чи інших захворювань.

Система управління забезпечення якості ліків є складним процесом як об'єктивного характеру – ліки повинні відповідати вимогам, встановленим законодавством, так і суб'єктивного характеру – мають задовольняти потреби споживачів. Тому

питання якості лікарських засобів мають підлягати чіткій регламентації. В державній системі регулювання обігу лікарських засобів є орган – Держлікслужба України, який ефективно впровадив систему управління якістю згідно із вимогами стандарту ISO 9001, що стало одним з етапів набуття ним членства у міжнародній Системі співробітництва фармацевтичних інспекцій (PIC/S). Впровадження дієвої системи управління якістю у цьому регуляторному державному органі стало одним з етапів удосконалення всієї державної системи забезпечення якості лікарських засобів [3, с. 104]. Зокрема, в Україні управлінням якістю ліків займається державна структура – Державна фармакопея України. Окрім цього, регламентація в даній сфері регулюється низкою законів та настановами належних практик (табл. 1).

Окрім того, є перелік наказів МОЗ України та постанови КМУ:

– Накази МОЗ України: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.10.2012 р № 812 «Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю лікарських засобів в аптеках»; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29.09.2014 р № 677 «Про затвердження Порядку контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі»; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 16.03.1993 р. № 44 «Про організацію зберігання в аптечних закладах різних груп лікарських засобів та виробів медичного призначення»; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 16.12.2003 року № 584 «Про затвердження Правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах»; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 22.11.2011 р. № 809 «Про затвердження Порядку встановлення заборони (тимчасової заборони) та поновлення обігу лікарських засобів на території України».

– Постанови Кабінету Міністрів України: Постанова кабінету Міністрів України від 03.02.2010 р. № 259 «Деякі питання діяльності, пов'язаної з торгівлею лікарськими засобами»; Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2010 р. № 260 «Деякі питання державного контролю якості лікарських засобів» [4, с. 22].

Найбільш компетентні та в повному обсязі відображають критерії якості лікарських засобів норми, встановлені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) і включають наступні обов'язкові елементи:

- 1) ефективність;
- 2) безпечність застосування;
- 3) значна перевага перед відомими, близькими за дією лікарськими засобами, які вже застосовуються у лікувальній практиці (для нових ЛЗ);

Таблиця 1

Закони та настанови належних практик, які регламентують управління якістю лікарських засобів в Україні

Назва закону, практики	Сутність закону, практики
Закон України «Про лікарські засоби» від 4 квітня 1996 р № 123/96-ВР;	Регулює правовідносини, пов'язані зі створенням, реєстрацією, виробництвом, контролем якості та реалізацією лікарських засобів, визначає права та обов'язки підприємств, установ, організацій і громадян, а також повноваження у цій сфері органів виконавчої влади і посадових осіб. Законодавство про лікарські засоби складається з цього Закону та інших актів законодавства, прийнятих відповідно до нього.
Настанова «Лікарські засоби. Належна практика зберігання. СТ-Н МОЗУ 42-5.1:2011»	Установлює правила (вимоги) належної практики зберігання лікарських засобів для людини та застосовна для управління належним зберіганням лікарських засобів для людини при їх виробництві, оптовій та роздрібній реалізації.
Настанова «Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції. СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014»	Цю настанову застосовують для організації належної дистрибуції ЛЗ та побудови системи якості підприємствами оптової торгівлі, включаючи такі, що виробляють ЛЗ, а також для проектування, будівництва, реконструкції та технічного переоснащення підприємств оптової торгівлі та підприємств-виробників лікарських засобів.
Настанова «Лікарські засоби. Належна виробнича практика. СТ-Н МОЗУ 42-4.0:2015»	Ця настанова встановлює положення належної виробничої практики лікарських засобів для людини, включаючи діючі речовини, що використовуються в складі лікарських препаратів. Ця настанова застосовна до виробництва лікарських засобів, що виробляються в Україні для продажу на внутрішньому ринку та з метою експорту, а також до лікарських засобів, що імпортуються в Україну.
Настанова «Лікарські засоби. Належна клінічна практика. СТ-Н МОЗУ 42-7.0:2008»	Розповсюджується на всі види лікарських засобів для людини та встановлює загальні вимоги до планування, організації, проведення та документального оформлення результатів клінічних випробувань лікарських засобів для людини.
Настанова «Лікарські засоби. Належна регуляторна практика. СТ-Н МОЗУ 42-1.1:2013»	Призначена для забезпечення належних, гармонізованих з законодавством ЄС, підходів до нормативно-правового регулювання у сфері обігу лікарських засобів та використання у прийнятті ефективних механізмів регулювання.
Настанова «Вимоги до виготовлення нестерильних лікарських засобів в умовах аптек. СТ-Н МОЗУ 42-4.5:2015»	Встановлює положення (принципи і правила) належної аптечної практики (НАП) щодо виготовлення та контролю якості нестерильних екстемпоральних лікарських засобів, які не підлягають офіційній реєстрації відповідно до чинного законодавства і призначені для роздрібною реалізації через аптеки та їх структурні підрозділи.
Настанова «Вимоги до виготовлення стерильних та асептичних лікарських засобів в умовах аптек. СТ-Н МОЗУ 42-4.6:2015»	Встановлює положення (принципи і правила) належної аптечної практики щодо виготовлення та контролю якості стерильних і асептичних лікарських засобів, які не підлягають офіційній реєстрації відповідно до чинного законодавства і призначені для роздрібною реалізації через аптеки та їх структурні підрозділи.

- 4) ідентифікація та кількісний вміст інгредієнтів;
- 5) відсутність домішок (ступінь чистоти);
- 6) активність і стабільність хімічного складу;
- 7) стійкість при зберіганні;
- 8) обґрунтована вартість (ціна) [4, с. 5].

Такий підхід передбачає забезпечення безпеки лікувальних препаратів із мінімальними ризиками під час їх вживання, адже найвищим рівнем характеристики ліків є їх дієвість, але за умов дотримання стандартів безпеки і усунення ризиків. Тому всі ліки, допущені в обіг, є препаратами, які проходять ретельне обстеження, щоб визначити рівень безпеки і пройти реєстрацію. Кожен лікувальний продукт має пройти реєстрацію, у процесі якої оцінюються і підтверджуються такі показники, а саме: безпека, якість і дієвість. Невід'ємною частиною реєстрації та допуску ліків у обіг є розробка інструкції, до якої входять – характеристика лікувального продукту, листок-вкладення для пацієнта і голографічне маркування упакування (Рис. 1). Отже, безпека ліків

має відповідати профілю безпеки, який представлений у реєстраційній документації, пов'язаний із лікувальним продуктом.

Таким чином, процес забезпечення якості та безпеки лікувальних препаратів потребує цільового та фахового управління, яке засноване на свідомому прийнятті рішення та діяльності, які передбачають досягнення ефективних цілей через використання різноманітних інструментів: людського капіталу, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних.

Досить складно і, більшою мірою, неможливо проконтролювати кожен одиницю лікарського засобу, тому важливого значення набувають забезпечення та контроль якості, які є взаємопов'язаними частинами системи управління якістю, оскільки «Забезпечення якості ліків – це широко розповсюджена концепція, що включає комплекс заходів, які впливають на якість готового продукту та гарантують відповідність його вимогам нормативної документації. Із фармацевтичних позицій – гарантують відповідність якості лікарських засобів їх призначенню» [4, с. 6].

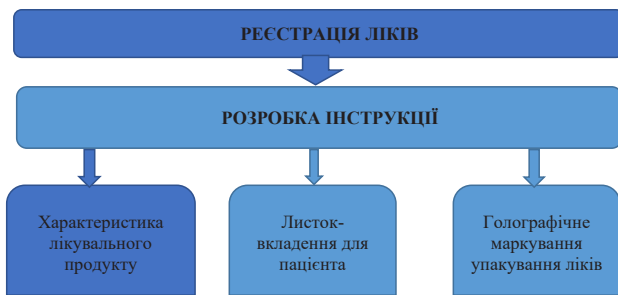


Рис. 1. Процес реєстрації та допуску ліків у обіг

Управління якістю визначається як процес управління, який включає основні елементи, а саме:

- відповідну інфраструктуру або систему якості, яка охоплює організаційну структуру, процедури, процеси та інструменти;
- системна діяльність, метою якої є забезпечення якості продукту (або послуги), відповідно до запитів покупців (пацієнтів / хворих).

Отже, система управління якістю (QMS – Quality Management System) сформульована як формалізована система, яка документує процеси, процедури і обов'язки, пов'язані з реалізацією політики і цілей, що стосуються забезпечення якості. Система управління якістю зазвичай включає чотири складових: 1) планування якості; 2) забезпечення якості; 3) контроль якості; 4) покращення якості [13].

Найважливіше значення у системі управління займають стандартизація та забезпечення якості лікарських засобів, які визнаються на міжнародному рівні, і є складовою концепції належних практик. «Вперше ідея управління якістю була реалізована Управлінням з контролю якості харчових продуктів та ліків (FDA) США у 1938 р. З часом подібні програми з'явилися і у інших країнах та згодом сформувалися та стали загально-вживаними стандарти якості ІСО, а на базі них виникли галузеві стандарти належних практик. Перші стандарти GMP були опубліковані у 1963 р.

З 1969 р. ВООЗ приписує усім країнам застосовувати стандарти GMP» [4, с. 8].

Система управління щодо забезпечення якості (система якості) при виробництві лікарських засобів повинна гарантувати наступне:

«1) Лікарські засоби розроблені з урахуванням вимог даного стандарту і вимог до роботи лабораторій.

2) На всі виробничі і контрольні операції розроблена документація відповідно до вимог цього стандарту.

3) Відповідальність і обов'язки всіх працівників чітко визначені.

4) Передбачені заходи, що забезпечують виробництво, поставку та використання вихідних і пакувальних матеріалів, які відповідають заданим вимогам.

5) Контроль проміжної продукції та технологічного процесу (внутрішньовиробничий контроль), атестація (валідація) процесів і обладнання проводяться в необхідному обсязі.

6) Виробництво і контроль готової продукції відповідають затвердженим інструкціям (методикам).

7) Реалізація лікарських засобів до видачі Уповноваженою особою дозволу на випуск виключена. Уповноважена особа повинна підтвердити, що кожна серія продукції вироблена і перевірена відповідно до встановлених вимог.

8) Існуюча система заходів забезпечує рівень якості лікарських засобів при їх зберіганні, відвантаженні і подальшому обігу протягом всього терміну придатності.

9) Порядок проведення самоінспекції і/або аудиту якості дозволяє регулярно оцінювати ефективність системи забезпечення якості» [2, с. 26].

Висновки. Зважаючи на вищевикладене, процес управлінсько-правового унормування системи управління якістю лікарських засобів у фармацевтичній сфері потребує безперервного удосконалення під час реалізації процесуальних етапів: планування, діяльності, розвитку, пере-

Таблиця 2

Належні практики управління якістю у фармацевтичній галузі, встановлені ВООЗ

Напрямок практики	Назва практики
належна лабораторна практика	Good Laboratory Practice – GLP
належна клінічна практика	Good Clinical Practice – GCP
належна виробнича практика	Good Manufacturing Practice – GMP
належна практика дистрибуції	Good Distribution Practice – GDP
належна фармацевтична практика	Good Pharmacy Practice – GPP
належна практика зберігання	Good Storage Practice – GSP
належна практика вирощування рослинної сировини	Good Agriculture Practice – GAP
належна практика для національних лабораторій з контролю якості лікарських засобів	Good Practice for National Pharmaceutical Control Laboratories – GPCL

вірки, удосконалення, що дозволяє уникати помилок, втрат чи погіршення якості продукції / препаратів. Запровадження міжнародних стандартів у процесі управління якістю лікарських засобів дозволяє фармацевтичному ринку в Україні бути трендовим і конкурентноспроможним, зважаючи на сучасні тенденції у цій сфері:

- фармацевтична допомога і в даний час є напрямом практичної фармації, що базується на взаєминах співпраці лікарів, провізорів і пацієнтів, забезпечує відповідальне надання фармакоте-

рапії з метою досягнення певних результатів, які покращують якість життя пацієнтів;

- раціональне застосування рецептурних лікарських засобів та роль провізора у забезпеченні фармацевтичної опіки при відпуску без рецептурних препаратів;

- відпуск рецептурних лікарських засобів виключно за є-рецептами;

- ринковий нагляд за обігом медичних виробів, медичних виробів для діагностики *in vitro*, які імплантують, БаДів та косметичних засобів.

REFERENCES:

1. Zakhariia O. M., Chebotarov O. M., Shcherbakova T. M. *Osnovy standartyzatsii ta sertyfikatsii* [Basics of standardisation and certification] : navchalnyi posibnyk. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, 2014. 104 s.
2. Nalezhni praktyky ta upravlinnia yakistiu u farmatsii Good practice and quality management in pharmacy [Good practice and quality management in pharmacy] : elektron. metod. vказivky do prakt. zaniat z kursu «Yakist, standartyzatsiia ta sertyfikatsiia likarskykh zasobiv» dlia studentiv f-tu khimii ta farmatsii / avtory: D. V. Snihur, O. M. Huzenko, O. M. Rakhlytska. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, 2023. 45 s.
3. Orlova K.O., Lebedynets V.O. Aktualnist vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v derzhavnykh upovnovazhenykh orhanakh farmatsevtichnoho sektoru [Relevance of implementing a quality management system in the state authorised bodies of the pharmaceutical sector]. *Zbirnyk materialiv VII naukovopraktychnoi konferentsii "Upravlinnia yakistiu v farmatsii"*. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/7847/1/104-105.pdf/c/104>
4. Systema yakosti likarskykh zasobiv [Medicines quality system]: elektron. metod. posibnyk do kursiv «Standartyzatsiia ta kontrol yakosti likarskykh preparativ» ta «Standartyzatsiia ta sertyfikatsiia likarskykh zasobiv» dlia stud. f-tu khimii ta farmatsii / uklad. : D. V. Snihur, R. Ye. Khoma, O. M. Zhukovetska. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, 2023. 66 s.
5. Chebotarov O. M., Snihur D. V. *Metrolohichni osnovy khimichnoho analizu* [Metrological basics of chemical analysis]: pidruchnyk. Odesa : Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, 2019. 229 s.
6. Derzhavna Farmakopeia Ukrainy [State Pharmacopoeia of Ukraine]: v 3 t. / Ukr. nauk. Farmakopeinyi tsentr yakosti likarskykh zasobiv. 2-he vyd. Kh. : Derzh. p-vo «Ukr. nauk. farmakopeinyi tsentr yakosti likarskykh zasobiv», 2015. T. 1. 1128 s.
7. Pro likarski zasoby [About medicinal products]: Zakon Ukrainy vid 04.04.1996 № 123/96-VR. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/123/96-bp>
8. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia sertyfikatsii pidpriemstv, yaki zdiisniuiut optovu realizatsiiu (dystrybutsiiu) likarskykh zasobiv [On Approval of the Procedure for Certification of Enterprises Engaged in Wholesale Sale (Distribution) of Medicinal Products]: Nakaz MOZ Ukrainy vid 23.08.2005 № 421. URL : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z1013-05_63
9. Nastanova 42-4.0-2016. Likarski zasoby. Nalezhna vyrobnycha praktyka [Guideline ST-N of the Ministry of Health of Ukraine 42-3.5:2016. Medicinal products. Process validation]: ofits. vyd. / M. Liapunov, O. Bezuhla, N. Takhtaulova [ta in.]. Vyd. ofitsiine. K. : MOZ Ukrainy, 2016. 357 s. 13. Nastanova 42-4.1:2011. Likarski zasoby. Dosie vyrobnychoi dilnytsi : ofits. vyd. Kyiv, MOZ Ukrainy, 2016. 16 s. URL : <http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232>
10. Nastanova ST-N MOZU 42-3.5:2016. Likarski zasoby. Validatsiia protsesiv [Guideline ST-N of the Ministry of Health of Ukraine 42-3.5:2016. Medicinal products. Process validation]: ofits. vyd. Kyiv, MOZ Ukrainy, 2016. 31 s. URL : <http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232>
11. Nastanova ST-N MOZU 42-3.5:2016. Likarski zasoby. Validatsiia protsesiv [Guideline ST-N of the Ministry of Health of Ukraine 42-3.5:2016. Medicinal products. Process validation]: ofits. vyd. Kyiv, MOZ Ukrainy, 2016. 31 s. URL : http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20160729_0802dod.pdf
12. Łukaszuk-Szkup M. Systemy zarządzania jakością w branży farmaceutycznej – część I. URL: <https://www.farmakoekonomika.com.pl/systemy-zarzadzania-jakoscia-w-branzy-farmaceutycznej-czesc-1/>
13. Kounis L.D. Quality Management Systems: A Selective Presentation of Case-studies Showcasing Its Evolution. 2018. URL : <https://www.intechopen.com/books/6235>
14. Rogoziński K. Nowy marketing usług. Poznan: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2000.
15. Fijałek Z, Sarna K. Zarządzanie ryzykiem w wytwarzaniu i kontroli jakości produktów leczniczych. Farmacja Polska. 2009. № 65(7).
16. Szczepańska K. Podstawy zarządzania jakością. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2017.
17. Guideline on good pharmacovigilance practices (GVP) Module I – Pharmacovigilance systems and their quality systems (2012), EMA/541760/2011. URL: https://www.ema.europa.eu/en/documents/scientific-guideline/guideline-good-pharmacovigilance-practices-module-i-pharmacovigilance-systems-their-quality-systems_en.pdf.

УДК 316.46:355/359 (477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.5>

Золотов Андрій Валерійович,

тимчасово виконуючий обов'язки начальника

Науково-методичного центру кадрової політики Міністерства оборони України

ORCID ID: 0009-0005-6649-3877

Шикла Ростислав Ростиславович,

кандидат педагогічних наук, доцент,

викладач кафедри тактико-спеціальних дисциплін факультету радіаційного, хімічного, біологічного захисту та екологічної безпеки Військового інституту танкових військ

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ORCID ID: 0000-0003-0609-0660

Акімов Олександр Олексійович,

доктор наук з державного управління, професор, Заслужений економіст України,

Науково-методичний центр кадрової політики Міністерства оборони України

ORCID ID: 0000-0002-9557-2276

ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ В ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС: РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ РОБОТИ

INTEGRATION OF COMBAT EXPERIENCE INTO THE EDUCATIONAL PROCESS: DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND TEAMWORK COMPETENCIES

У статті розглядається питання інтеграції бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, необхідних для підготовки висококваліфікованих фахівців. Визначено, що бойовий досвід є критично важливим компонентом у розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення, стресостійкості, адаптивності, а також навичок швидкого ухвалення рішень та командної роботи. Досліджено нормативно-правові документи, включаючи Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, Доктрину військового лідерства у Збройних Силах України, Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, які наголошують на необхідності використання бойового досвіду. Доведено, що впровадження бойового досвіду в освітній процес сприяє створенню механізмів збору, узагальнення та передачі знань, що дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу.

Розглянуто основні напрями інтеграції бойового досвіду в освітні програми, зокрема через моделювання бойових ситуацій, створення кейсів, впровадження симуляцій та рольових ігор, що дозволяють курсантам отримати практичні навички роботи в кризових умовах.

Аналізується залучення ветеранів бойових дій як викладачів і менторів для передачі практичних знань і навичок студентам. Досліджено досвід держав-членів НАТО у сфері військової освіти та обґрунтовано необхідність впровадження подібних підходів у національні освітні програми. Узагальнено роль військового досвіду у формуванні психологічної стійкості, відповідальності, ефективної комунікації та координації дій у стресових ситуаціях. Визначено, що інтеграція бойового досвіду в навчальний процес не лише підвищує рівень підготовки військовослужбовців, а й сприяє адаптації управлінських і лідерських підходів для цивільних сфер, таких як кризовий менеджмент, державне управління, безпекові структури та медицина. Узагальнено, що ефективна реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню нової генерації лідерів, здатних діяти у кризових умовах, ухвалювати відповідальні рішення та працювати у високостресових середовищах. Запропоновано рекомендації щодо подальшого впровадження бойового досвіду у освітній процес, розширення співпраці з ветеранами, проведення спеціалізованих тренінгів і навчань, а також розробки відповідних освітніх методик, що сприятимуть підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців.

Ключові слова: бойовий досвід, лідерство, командна робота, військова освіта, ухвалення рішень, освітній процес, моделювання ситуацій, симуляції, ветерани, практичні кейси.

The article examines the issue of integrating combat experience into the educational process and developing the leadership and teamwork competencies necessary to train highly qualified specialists. Combat experience has been identified as a critical component in the development of leadership, strategic thinking, resilience, adaptability, and quick decision-making and

teamwork skills. Regulatory documents have been studied, including the Concept of military personnel policy in the system of the Ministry of Defense of Ukraine for the period until 2028, Military Leadership Doctrine in the Armed Forces of Ukraine the Strategy for attracting, developing and retaining human capital in the defense forces of Ukraine for the period until 2027, which emphasize the need to use combat experience. It has been proven that the introduction of combat experience into the educational process contributes to the creation of mechanisms for collecting, summarizing and transferring knowledge, which makes it possible to increase the effectiveness of the educational process. The main directions of integrating combat experience into educational programs are considered, in particular, through modeling combat situations, creating cases, introducing simulations and role-playing games that allow cadets to gain practical skills in working in crisis conditions. The paper explores the involvement of combat veterans as instructors and mentors in transferring practical knowledge and skills to students. The study also considers the experience of NATO member states in the field of military education and justifies the need to implement similar approaches in national educational programs. The role of military experience in shaping psychological resilience, responsibility, effective communication, and coordinated action in stressful situations is generalized. It has been established that integrating combat experience into the educational process not only enhances the training of military personnel but also facilitates the adaptation of managerial and leadership approaches for civilian sectors such as crisis management, public administration, security structures, and medicine. The study concludes that the effective implementation of the proposed approaches will contribute to forming a new generation of leaders capable of operating in crisis conditions, making responsible decisions, and working in high-stress environments. Recommendations are proposed for the further introduction of combat experience into the educational process, expansion of cooperation with veterans, conducting specialized training and exercises, as well as developing appropriate educational methods that contribute to improving the quality of training of future specialists.

Key words: combat experience, leadership, teamwork, military education, decision-making, educational process, scenario modeling, simulations, veterans, case studies.

Постановка проблеми. Сучасні освітні підходи все частіше орієнтуються на практичний досвід та впровадження знань до реальних життєвих викликів. Одним із найцінніших джерел такого досвіду є військова справа, яка формує в людині не лише витривалість і стійкість, але й критично важливі навички лідерства, командної роботи та прийняття рішень у складних умовах.

Інтеграція бойового досвіду в систему освіти відкриває нові можливості для підготовки військових та майбутніх фахівців у різних сферах – від управлінців і педагогів до кризових менеджерів та спеціалістів з безпеки. Знання, отримані на полі бою, допомагають формувати ефективні командні взаємодії, розвивати стратегічне мислення та адаптивність – навички, що є надзвичайно цінними у сучасному динамічному світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень і нормативно-правових актів свідчить про зростаючу роль бойового досвіду у формуванні компетентностей лідерства та командної роботи в освітньому процесі. Ю. Гикало (2020) [1] наголошує на необхідності імплементації досвіду практичної військової освіти, підкреслюючи, що впровадження бойового досвіду сприяє підвищенню рівня підготовки лідерів. В окремих наукових публікаціях, бойовий досвід визначає як основу для розвитку лідерських компетентностей, оскільки він формує здатність до ухвалення відповідальних рішень, управління підлеглими та ефективного виконання завдань, зокрема особливості застосування бойових порядків під час виконання завдань [2]. Згідно зі Збірником вивчених уроків бойового досвіду (2022) [3],

використання бойового досвіду у освітньому процесі дозволяє розробляти ефективні освітні методики, що включають симуляції реальних бойових ситуацій та формування навичок стресостійкості. Наказ Міністерства оборони України № 11 (2025) [5] регламентує впровадження ідей військового лідерства та використання в освітньому процесі досвіду відбиття збройної агресії Російської Федерації та стандартів НАТО. Крім того, Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року та Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України підкреслюють на необхідності врахування бойового досвіду під час підготовки військових кадрів, акцентуючи увагу на розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи [6; 8]. Міністерство оборони України розглядає питання підготовки фахівців у контексті інтеграції бойового досвіду, пропонуючи механізми адаптації знань, отриманих у бойових діях, до освітніх програм [7]. Таким чином, аналіз сучасних досліджень свідчить про важливість бойового досвіду як засобу підготовки компетентних фахівців, що здатні ефективно діяти у складних умовах, ухвалювати стратегічні рішення та координувати роботу команд.

Мета статті дослідити значення бойового досвіду для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, а також окреслити шляхи його інтеграції в освітній процес для підготовки професіоналів, здатних працювати в умовах викликів та нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наказом Міністерства оборони України від

27 жовтня 2023 року № 637 була затверджена Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, яка визначила основні напрями розвитку кадрової політики, спрямовані на підвищення ефективності Збройних Сил України в сучасних умовах [6]. Концепцією передбачається:

- *використання бойового досвіду*: акцентується увага на необхідності врахування набутого бойового досвіду при підготовці військових кадрів, що сприяє розвитку лідерських якостей та навичок командної роботи;

- *розвиток лідерських компетентностей*: підкреслена важливість формування у військовослужбовців здатності до ефективного лідерства, особливо в умовах бойових дій;

- *підготовка до командної роботи*: наголошено на значенні командної взаємодії та координації, що є критично важливими в бойових умовах.

Концепція підкреслює важливість використання набутого бойового досвіду для вдосконалення системи військової освіти та підготовки. Вона передбачає аналіз і систематизацію бойового досвіду, створення механізмів збору, узагальнення та передачі знань, отриманих під час бойових дій, що сприятиме оновленню навчальних програм і впровадженню в освітній процес актуальних знань, що базуються на реальних бойових ситуаціях.

Також документ акцентує увагу на розвитку ключових компетентностей, зокрема лідерських і командних навичок. Лідерство є важливим аспектом підготовки військовослужбовців, оскільки включає здатність приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, керувати підлеглими та забезпечувати ефективне виконання завдань. Командна робота є не менш важливою, оскільки вимагає від військовослужбовців умінь взаємодіяти в підрозділах, ефективно комунікувати та працювати на досягнення спільних цілей.

Для реалізації вищевказаних завдань Концепція передбачає підготовку інструкторів курсів професійної військової освіти (з бойовим досвідом), які будуть залучені до освітнього процесу з метою передачі практичних знань і навичок, а також створення навчальних матеріалів на основі бойових ситуацій, розробка кейсів, симуляцій і практичних завдань, що відображають реальні бойові умови. Додатково передбачається проведення спеціалізованих тренінгів та навчань, спрямованих на відпрацювання лідерських якостей і навичок командної роботи в умовах, наближених до бойових.

Таким чином, Концепція військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року сприяє інтеграції бойового досвіду в освітній процес, підкреслюючи його ключову роль у розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, необхідних для ефективного виконання завдань у сучасних умовах як у військових, так і у цивільних структурах.

Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, затверджена у січні 2024 року, визначає систему поглядів на процес, роль та завдання військового лідерства, підкреслюючи важливість формування лідерських компетентностей та ефективної командної роботи, особливо в умовах бойових дій [8]. У Доктрині наголошується, що лідерство є ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності військовослужбовців під час виконання завдань за призначенням. В умовах бойових дій лідери повинні морально, психологічно та професійно готувати себе і підлеглий особовий склад до виконання завдань, згуртовувати його і вести до визначеної мети. Таким чином, бойовий досвід сприяє розвитку критично важливих лідерських компетентностей, які забезпечують ефективне керівництво, оскільки бойові умови вимагають від військових лідерів прояву таких якостей, як рішучість, стресостійкість, адаптивність та здатність швидко приймати ефективні рішення.

Доктриною визначено, що командна робота є невід'ємною складовою успішного виконання бойових завдань, оскільки в умовах бойових дій особовий склад повинен діяти як єдиний організм, де кожен член команди розуміє свою роль і відповідальність. Лідери відіграють ключову роль у формуванні такого згуртованого колективу, забезпечуючи чітке спілкування, координацію дій та підтримку морального духу. Бойовий досвід підсилює вищевказані аспекти, оскільки реальні бойові ситуації вимагають від команд швидкої адаптації, взаємної підтримки та високого рівня довіри між членами підрозділу. Таким чином, командна робота в бойових умовах сприяє розвитку навичок співпраці, комунікації та колективної відповідальності, що є критично важливими для успішного виконання місій [8].

Таким чином, Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України акцентує увагу на тому, що бойовий досвід є цінним ресурсом для формування та вдосконалення лідерських компетентностей і командної роботи, тому його варто адаптувати у освітні процеси, що дозволить підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні якості особового складу сил оборони,

розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну бойову готовність, ефективно виконувати завдання за призначенням та наближати перемогу [8].

Інтеграція бойового досвіду у освітній процес є важливим напрямом, який направлений на підвищення якості освіти та розвитку ключових компетентностей у студентів, оскільки бойовий досвід військовослужбовців містить унікальні знання та навички, які можуть бути корисними в різних сферах цивільного життя, зокрема в управлінні, кризовому менеджменті та лідерстві. Розглянемо детальніше методики та підходи, які застосовуються для досягнення цієї мети:

– *впровадження стандартів НАТО у освітній процес*: інтеграція бойового досвіду у навчальні програми, що включає впровадження сучасних методик навчання, орієнтованих на практичні навички та компетентності, необхідні для ефективної діяльності в умовах сучасних викликів. Підготовка в навчальних закладах держав-членів Альянсу включає два основні компоненти: вищу освіту та професійну військову підготовку, які взаємопов'язані та гармонійно доповнюють одна одну, що забезпечує синергію між формальною та неформальною освітою, створюючи цілісний підхід до навчання [7]. Зокрема, у процесі трансформації системи освіти повинен враховуватися як власний бойовий досвід, так і світовий, зокрема досвід держав-членів та партнерів НАТО у сфері професійної військової освіти;

– *розробка спеціалізованих курсів та тренінгів*: створення курсів, які базуються на реальних бойових ситуаціях, дозволяє курсантам та слухачам практичний досвід у прийнятті рішень, управлінні стресом та командній роботі. В Інституті професійної військової освіти “Вишкіл лідерів” Національного університету оборони України здійснюється підготовка лідерів стратегічного та оперативного рівнів на засадах національного бойового досвіду, набутого під час антитерористичної операції, що сприяє підвищенню стійкості фахівців, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів. Згідно з наказом Міністерства оборони України № 11 від 07.01.2025, в освітньому процесі університету використовується досвід відбиття збройної агресії російської федерації та стандартів НАТО [5];

– *залучення ветеранів як викладачів та менторів*: використання досвіду ветеранів у ролі викладачів або менторів сприяє передачі практичних знань та навичок студентам. Ю. Гикало зазначає, що у освітній процес необхідно залу-

чати офіцерів-практиків, які мають досвід участі в бойових діях, що дозволить підвищити мотивацію студентів та забезпечити більш глибоке розуміння реальних викликів, з якими вони можуть зіткнутися у професійній діяльності [1];

– *використання симуляцій та рольових ігор*: імітація бойових ситуацій у навчальному процесі допомагає студентам розвивати навички швидкого прийняття рішень, лідерства та ефективної комунікації в стресових умовах. Наприклад, у деяких підрозділах, таких як Десантно-штурмові війська та Сили спеціальних операцій, активно застосовують бойові практики та симуляції для підготовки особового складу, що сприяє підготовці фахівців, здатних діяти впевнено та ефективно в кризових ситуаціях [4].

Отже, інтеграція бойового досвіду у освітній процес є критично важливим елементом формування компетентних лідерів та ефективних командних фахівців. Бойові дії формують у ветеранів війни унікальні навички, такі як стратегічне мислення, швидке прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальність за колективні дії, а також стресостійкість і психологічну витривалість. Залучення ветеранів до освітнього процесу у ролі викладачів, менторів чи тренерів дозволить студентам отримати практичний досвід лідерства та командної взаємодії в екстремальних умовах та сприятиме розвитку критичного мислення, навичок управління ресурсами, ефективної комунікації та прийняття відповідальності за прийняті рішення. Крім того, такі навчальні підходи дозволяють не лише передавати знання, а й формувати цілісну картину сучасних безпекових викликів.

«Збірник вивчених уроків бойового досвіду, частина IV» містить детальний аналіз бойових дій та рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності військових операцій [3]. Принципи, викладені у збірнику, можуть бути адаптовані для розвитку лідерства та командної роботи у освітньому процесі:

– *ретельне планування та підготовка*: у військових операціях наголошується на важливості детального планування та підготовки перед виконанням завдань. Принцип можна застосувати у цивільних проектах, підкреслюючи необхідність попереднього аналізу, визначення ресурсів та розробки чіткого плану дій;

– *гнучкість та адаптивність*: бойовий досвід показує, що здатність швидко адаптуватися до змінних умов є критичною. У освітньому процесі для розвитку компетентностей лідерства це означає розвиток навичок гнучкого мислення та готовності змінювати стратегії у відповідь на нові виклики;

– *ефективна комунікація*: успіх військових операцій часто залежить від чіткої та своєчасної комунікації між підрозділами. У освітньому процесі для вдосконалення командної роботи важливо забезпечити відкриті канали зв'язку та регулярний обмін інформацією для досягнення спільних цілей;

– *управління ризиками*: військові підходи до ідентифікації та мінімізації ризиків можуть бути корисними у бізнесі та інших сферах, допомагаючи передбачати потенційні проблеми та розробляти стратегії їх вирішення;

– *дисципліна та відповідальність*: військова дисципліна підкреслює важливість відповідальності кожного члена команди за свої дії, тобто, у освітньому процесі це сприяє підвищенню надійності та ефективності роботи команди;

– *постійне навчання та вдосконалення*: у збірнику наголошується на необхідності постійного аналізу виконаних завдань та навчання на основі отриманого досвіду. Даний підхід можна впровадити у цивільних організаціях через регулярні оцінки проектів та впровадження програм професійного розвитку.

Таким чином, інтеграція вищеперелічених принципів з бойового досвіду в освітній процес може сприяти розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, здатних успішно діяти в умовах сучасних викликів.

Варто зазначити, що такі елементи, як аналіз військових сценаріїв, тактичне мислення, моделювання стресових ситуацій та формування командної взаємодії можуть значно підвищити якість навчання у вищих військових навчальних закладах та у військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти. Наведені нижче практичні методи та сфери застосування допоможуть впровадити елементи у освітній процес для формування лідерських якостей та розвитку командної роботи.

Отже, інтеграція бойового досвіду у освітній процес може підготувати професіоналів, здатних працювати у складних умовах, ухвалювати рішення в критичних ситуаціях та ефективно взаємодіяти у команді. Такий підхід сприятиме розвитку стратегічного мислення, емоційної стійкості та відповідальності, що є необхідними навичками для лідерів будь-якої сфери.

Інтеграція бойового досвіду в освітній процес України для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи є актуальним завданням, яке має як виклики, так і перспективи. До викликів варто віднести:

– *психологічні бар'єри*: перенесення військових методик у цивільну освіту може викликати

опір через асоціації з військовою дисципліною та стресом. Також курсанти, студенти та викладачі можуть мати упередження щодо застосування військових підходів у навчанні;

– *адаптація змісту*: необхідність адаптації військових сценаріїв та кейсів до реалій різних професійних сфер та відсутність методичних матеріалів, які б поєднували військовий досвід із цивільними освітніми програмами;

– *підготовка викладачів*: брак фахівців, які мають досвід як у військовій сфері, так і в освіті та потреба у спеціальних тренінгах для викладачів щодо впровадження військових методик у навчальний процес;

– *психологічна підтримка*: врахування можливого стресу та психологічних травм у курсантів, особливо тих, хто пережив бойові дії або має родичів на фронті, а також необхідність забезпечення психологічної підтримки під час вивчення матеріалів, пов'язаних із війною.

Перспективами інтеграції бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи є:

– *розвиток стресостійкості*: використання бойових кейсів сприятиме підготовці курсантів до служби в умовах високого стресу та невизначеності (на початку ХХ століття в гарвардських школах права та бізнесу розробили технологію навчання, яка називається *case-study*. Кейс — це опис конкретної проблемної ситуації, що ґрунтується на реальних фактах і потребує вирішення. Сутність технології полягає в тому, що ті, хто вчать, аналізують змодельовані професійні ситуації (випадки, прецеденти, події, інциденти тощо), які не мають готових, шаблонних і точних рішень, але, проаналізувавши певні чинники, можливо віднайти найбільш адекватні й оптимальні варіанти вирішення проблеми) [9];

– *формування лідерських якостей*: аналіз військових сценаріїв допоможе курсантам розвинути навички ухвалення рішень, відповідальності та ініціативності;

– *покращення командної роботи*: вивчення принципів військової взаємодії сприятиме розвитку ефективної комунікації та співпраці в командах;

– *адаптація до змін*: вивчення бойового досвіду навчить курсантів швидко реагувати на змінні обставини та адаптуватися до нових викликів;

– *підвищення престижу військової служби*: інтеграція бойового досвіду в освітній процес сприятиме підвищенню поваги до військових та розумінню їхнього внеску в суспільство.

Таким чином, для успішної інтеграції бойового досвіду в освітній процес необхідно розробити

Таблиця 1

Інтеграція бойового досвіду у освітній процес для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи: методи та сфери застосування

Метод	Практичне застосування	Сфери застосування
Вивчення реальних кейсів	Аналізувати реальні військові сценарії та адаптувати їх в початковий процес: – як ухвалювалися критичні рішення; – як діяли команди у складних ситуаціях; – які помилки допускалися та які висновки зроблені.	Військова освіта, менеджмент та бізнес, державне управління, медицина та охорона здоров'я, журналістика
Розвиток тактичного мислення	Використовувати військові алгоритми аналізу ситуацій (OODA-loop: Observe, Orient, Decide, Act). Навчати принципам стратегічного планування та адаптації до змін. Використовувати методики військового прогнозування ризиків і їхньої мінімізації.	Військова освіта, ІТ-сектор, фінансовий сектор, правоохоронні органи, логістика та транспорт
Моделювання стресових ситуацій	Проведення тренінгів, що імітують кризові ситуації. Використання VR-технологій та імітацій. Аналіз поведінки під час стресу та навчання методам емоційної регуляції.	Військові та спецслужби, авіація та транспорт, екстрені служби, психологія та HR
Формування командної взаємодії	Використання військових методик побудови згуртованих команд. Розвиток ефективної комунікації між членами команди у складних умовах. Впровадження практик військового тренінгу щодо розподілу ролей та делегування завдань.	Військові та спецслужби, корпоративний сектор, освіта та наука, міжнародні організації та дипломатія

Авторська розробка.

методичні рекомендації, адаптовані до різних спеціальностей, провести підготовку викладачів та забезпечити психологічну підтримку курсантів, що в подальшому сприятиме формуванню нової генерації лідерів, здатних ефективно діяти в умовах сучасних викликів, та ефективних командних фахівців.

Висновки. Дослідження підтвердило, що інтеграція бойового досвіду в освітній процес є важливим кроком для розвитку компетентностей лідерства та командної роботи, оскільки дозволяє здобувати практичні навички ухвалення рішень, роботи в стресових умовах, адаптивності та ефективної командної взаємодії. Аналіз нормативних документів, таких як Концепцію військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України, Стратегію залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року, засвідчив на необхідності та практичній реалізації використання бойового досвіду як фундаменту для підготовки військових кадрів, що дозволить підняти рівень професійної підготовки, розвинути моральні та психологічні якості особового складу сил оборони, розкрити та реалізувати національно-духовний потенціал бойових традицій українського війська, підтримувати психологічну бойову готовність, ефективно виконувати завдання за призначенням та наближати перемогу.

Зокрема, інтеграція бойового досвіду дозволяє застосовувати у освітньому процесі методи кризового менеджменту, ситуаційного аналізу та стресостійкості. Військовий досвід надає унікальні можливості для розвитку стратегічного мислення, ефективного управління ресурсами та колективної відповідальності. Практичні підходи, такі як моделювання бойових ситуацій, залучення ветеранів до викладання, використання методів військової підготовки для командної роботи та розвитку лідерських компетенцій, є ефективними і можуть бути адаптовані до військових та цивільних освітніх програм.

Пропонується розробити системні підходи до включення бойового досвіду в навчальні програми через створення спеціалізованих курсів, тренінгів, симуляцій та кейс-методів. Також доцільно забезпечити підготовку викладачів, які зможуть ефективно використовувати військовий досвід у освітньому процесі, та створити механізми збору і аналізу бойових ситуацій для подальшого їх використання у вищих військових навчальних закладах та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти. Успішна реалізація вищевказаних заходів дозволить підготувати нову генерацію лідерів, здатних ефективно діяти у кризових ситуаціях, приймати відповідальні рішення та працювати в команді, що є важливим фактором для інтеграції бойового досвіду у освітній процес задля розвитку компетентностей лідерства та командної роботи в Україні.

REFERENCES:

1. Hykalo, Y. V. (2020). Implemetatsiya natsionalnoho dosvidu praktychnoyi spryamovanosti vyshchoyi viyskovoyi osvity v Zbroynykh Sylakh Ukrainy [Implementation of national experience of practical orientation of higher military education in the Armed Forces of Ukraine]. *Publichne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [Public Administration and Local Self-Government], (3), 69-75 [in Ukrainian].
2. Medvid, M., Kryvoruchko, V., Kurbatov, A., Havryshchuk, M., NIKONENKO, A., & Semenov, M. (2023). Study and implementation of combat experience as a prerequisite for the formation of readiness of future officers for service and combat activities. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy*.
 Series: "Pedagogical Sciences", (4), 66–74. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-66-74> [in Ukrainian].
3. Zbirnyk vyvchenykh urokiv boyovoho dosvidu. Ch. IV [Collection of Learned Lessons of Combat Experience. Part IV] (2022). TKP-7-0016201.04. URL: <https://surl.li/momkeq> [in Ukrainian].
4. Novyy krok. Yak zminyuietsya viyskova osvita v Ukraini [New Step. How Military Education is Changing in Ukraine] (2021). *Ukrayinskyy militarnyy portal* [Ukrainian Military Portal]. URL: <https://umn.ua/news/4340> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennya zmin do statutu Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Chernyakhovskoho: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 26.03.2019 № 101 [On Amendments to the Statute of the National Defense University of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated March 26, 2019, No. 101]. *Ministerstvo oborony Ukrainy* [Ministry of Defense of Ukraine]. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/101_nm_2019.pdf [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennya Kontseptsii viyskovoyi kadrovoyi polityky v systemi Ministerstva oborony Ukrainy na period do 2028 roku: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 27 zhovtnya 2023 roku № 637 [On Approval of the Concept of Military Personnel Policy in the System of the Ministry of Defense of Ukraine for the Period up to 2028: Order of the Ministry of Defense of Ukraine dated October 27, 2023, No. 637]. *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23#Text> [in Ukrainian].
7. Profesiyna viyskova osvita [Professional Military Education]. *Ministerstvo oborony Ukrainy* [Ministry of Defense of Ukraine]. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka/shho-take-profesijna-vijskova-osvita.html> [in Ukrainian].
8. Doctrine of Military Leadership in the Armed Forces of Ukraine OP 1-296 (2024). Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> [in Ukrainian].
9. Case № 35 for military leaders. Retrieved from : https://petrimazepa.com/uk/keys_no35_dlya_viyskovikh_lideriv [in Ukrainian].

Криштанович Мирослав Франкович,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Інституту права, психології та інноваційної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0003-1750-6385

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM AS THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0

У статті ми розглядаємо механізм державно-приватного партнерства (ДПП) який є важливим інструментом для забезпечення інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0. У сьогоденні, коли швидко змінюються технологічні процеси, автоматизація виробництва та цифровізація стають основними рушіями економічного прогресу, важливо ефективно інтегрувати ресурси держави та приватного сектору для досягнення високих результатів у розвитку інновацій. ДПП у контексті Індустрії 4.0 охоплює взаємодію між державними структурами, приватними підприємствами, науковими установами та освітніми організаціями, що сприяє розвитку нових технологій та моделей бізнесу. Основними завданнями механізму ДПП є оптимізація фінансування інновацій, зниження ризиків для приватних інвесторів, а також створення сприятливого правового та регуляторного середовища для розвитку новітніх технологій. Крім того, важливим аспектом є розвиток науково-дослідних і технологічних кластерів, що дозволяють прискорити інноваційні процеси через ефективну взаємодію між усіма учасниками партнерства. Механізм ДПП також допомагає розв'язувати такі проблеми, як фінансування інноваційних стартапів, створення сприятливих умов для трансферу технологій і комерціалізації результатів наукових досліджень.

Індустрія 4.0 передбачає застосування інноваційних технологій, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), великі дані, роботизація, які вимагають великих інвестицій у дослідження та інфраструктуру. У цьому контексті ДПП виступає як ефективний механізм для залучення інвестицій, спільного фінансування великих інноваційних проєктів, а також для реалізації стратегічних ініціатив, що включають розробку новітніх технологій, впровадження цифрових рішень та підготовку кваліфікованих кадрів.

Впровадження ефективного механізму ДПП в умовах Індустрії 4.0 здатне значно підвищити конкурентоспроможність національної економіки, сприяти розвитку нових високотехнологічних підприємств і створенню робочих місць, а також забезпечити сталий розвиток у глобальному конкурентному середовищі. Тому розвиток і вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства є необхідною умовою для успішної трансформації економіки в епоху Індустрії 4.0.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, механізм, інноваційний розвиток, четверта промислова революція, Індустрія 4.0, цифровізація, бізнес і держава, сталий розвиток.

In the article we consider the mechanism of public-private partnership (PPP), which is an important tool for ensuring innovative development in the conditions of Industry 4.0. Nowadays, when technological processes are rapidly changing, automation of production and digitalization are becoming the main drivers of economic progress, it is important to effectively integrate the resources of the state and the private sector to achieve high results in the development of innovations. PPP in the context of Industry 4.0 encompasses the interaction between state structures, private enterprises, scientific institutions and educational organizations, which contributes to the development of new technologies and business models. The main tasks of the PPP mechanism are to optimize the financing of innovations, reduce risks for private investors, and create a favorable legal and regulatory environment for the development of new technologies. In addition, an important aspect is the development of research and technology clusters, which allow accelerating innovation processes through effective interaction between all partners. The PPP mechanism also helps to solve problems such as financing innovative startups, creating favorable conditions for technology transfer and commercialization of research results. Industry 4.0 involves the use of innovative technologies such as the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), big data, robotics, which require large investments in research and infrastructure. In this context, PPP acts as an effective mechanism for attracting investments, co-financing large innovation projects, as well as for implementing strategic initiatives that include the development of new technologies, the implementation of digital solutions, and the training of qualified personnel.

The implementation of an effective PPP mechanism in the context of Industry 4.0 can significantly increase the competitiveness of the national economy, promote the development of new high-tech enterprises and job creation, as well as ensure sustainable development in a global competitive environment. Therefore, the development and improvement of public-private partnership mechanisms is a necessary condition for the successful transformation of the economy in the era of Industry 4.0.

Key words: public-private partnership, mechanism, innovative development, fourth industrial revolution, Industry 4.0, digitalization, business and state, sustainable development.

Постановка проблеми: У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій питання інноваційного розвитку економіки стає одним із найважливіших для кожної країни. Одним з ключових факторів, що забезпечують успішну реалізацію інноваційних стратегій, є ефективна взаємодія між державним і приватним секторами. Особливо це стосується періоду трансформації виробничих процесів у рамках Індустрії 4.0, коли технології, такі як автоматизація, штучний інтелект, Інтернет речей та великі дані, вимагають великих інвестицій у новітні розробки, інфраструктуру та освіту. Механізм державно-приватного партнерства стає важливим інструментом для досягнення ефективного і сталого інноваційного розвитку. Проте на шляху його реалізації виникають низка проблем, які потребують уваги. По-перше, в Україні та інших країнах з перехідною економікою існує недостатньо розвинена правова база для ефективного використання ДПП у інноваційній сфері. Часто державні ініціативи не узгоджуються з потребами приватного сектору, що знижує інвестиційну привабливість таких партнерств. По-друге, високі ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів, можуть стримувати приватних інвесторів від участі в державних ініціативах. По-третє, важливим викликом є недостатня взаємодія між державними органами, науковими установами та бізнесом. Приватні компанії не завжди готові працювати з державними структурами через бюрократичні бар'єри, нестабільність регуляторного середовища або відсутність довіри. Крім того, існують труднощі у фінансуванні інноваційних проєктів, оскільки державні фонди та програми часто мають обмежені ресурси, а приватні інвестори вважають інвестиції в нові технології надто ризикованими. Тому, основною проблемою є необхідність вдосконалення механізму державно-приватного партнерства для стимулювання інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, проведені науковцями, такими як, М. Авксентьєва [1], А. Музиченка, А. Бержаніра [2], В. Велкова [3], Л. Тараша, І. Петрова [4], С. Єрмілова [5], М. Криштановича [6], А. Музиченко, А. Бержанір [7], А. Апарова, А. Яценка [8], В. Жежуха [9], В. Круглова [12–13], В. Станішевського [14], вказують на

необхідність вдосконалення механізму ДПП для стимулювання інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0, а також необхідність створення стимулюючих умов для приватних інвесторів, що зможуть підтримувати інноваційні стартапи у таких технологічних галузях, як роботизація, штучний інтелект та Інтернет речей. Деякі науковці у своїх працях звертають увагу на проблеми правової та інституційної підтримки ДПП а також на необхідність вдосконалення правової бази для забезпечення стабільної та безпечної роботи ДПП в інноваційних галузях. Важливими аспектами є створення чітких нормативних актів, що регулюють взаємодію держави та приватних компаній, а також захист прав інвесторів і забезпечення прозорості процесів. Тому вивчення і впровадження кращих практик є ключовим для розвитку механізмів ДПП в контексті новітніх технологічних змін.

Метою статті є аналіз механізму державно-приватного партнерства як основи інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0, вивчення його ролі у стимулюванні технологічних трансформацій та інвестицій у новітні технології, а також визначення шляхів вдосконалення цього механізму для подолання існуючих перешкод і розвитку інноваційних екосистем. Особливу увагу буде приділено вивченню наукових досліджень та міжнародного досвіду застосування ДПП у високотехнологічних сферах, що дозволить сформулювати рекомендації для покращення співпраці між державним та приватним секторами в умовах сучасних викликів. Для вдосконалення механізму державно-приватного партнерства в умовах Індустрії 4.0 можна запровадити кілька методів, які сприятимуть більш ефективній співпраці між державою та приватним сектором, а також стимулюватимуть інноваційний розвиток. Основні методи включають: метод стратегічного планування та аналізу ризиків; метод публічно-приватних інноваційних кластерів; метод інтелектуального капіталу та обміну знаннями; метод фінансування через інноваційні фонди та гранти; метод розвитку партнерських відносин на основі публічно-приватних договорів, та ін. Запровадження цих методів допоможе створити більш ефективне та прозоре середовище для реалізації інноваційних проєктів через механізм ДПП і сприятиме розвитку Індустрії 4.0 в Україні та інших країнах.

Виклад основного матеріалу. Механізм державно-приватного партнерства є важливим інструментом для реалізації інноваційних стратегій, особливо в умовах Індустрії 4.0, де технології швидко змінюються, а вимоги до виробництва та економіки значно зростають. ДПП дозволяє з'єднати ресурси держави та приватного сектора, що дає можливість вирішувати проблеми фінансування, розвитку нових технологій та вдосконалення інфраструктури. Однак для ефективної реалізації цього механізму необхідно врахувати певні аспекти і запровадити ряд методів для забезпечення сталого розвитку [1–3]. Індустрія 4.0 характеризується переходом до цифрових технологій, які включають автоматизацію виробничих процесів, використання штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та роботизацію. Всі ці новітні технології потребують значних інвестицій, висококваліфікованих кадрів та розвитку інфраструктури. Взаємодія держави та приватних компаній через механізм ДПП дає можливість мобілізувати необхідні ресурси для реалізації великих інноваційних проєктів. В Україні та інших країнах з перехідною економікою, механізм ДПП стикається з низкою проблем, серед яких: недостатнє фінансування інноваційних проєктів, відсутність належної правової бази, недостатня інтеграція наукових і бізнесових інтересів. Ці проблеми потребують вирішення для забезпечення ефективної співпраці та сприяння розвитку Індустрії 4.0 [4–6].

У контексті Індустрії 4.0 важливо використовувати інноваційні методи та інструменти для розвитку ДПП. Нижче наведено основні методи, які можуть бути застосовані для покращення цього механізму.

Індустрія 4.0 вимагає від держави та бізнесу нових підходів до взаємодії та співпраці. Механізм ДПП є потужним інструментом для забезпечення інноваційного розвитку, однак для його ефективної реалізації потрібно вдосконалити стратегічне планування, регуляторні механізми, фінансування інновацій та розвивати інтелектуальний капітал. Розвиток інноваційних кластерів та партнерських відносин між державними і приватними структурами також є ключовими для забезпечення сталого технологічного прогресу в умовах Індустрії 4.0 [7–8].

Міжнародний досвід у застосуванні механізму ДПП для розвитку Індустрії 4.0 надає конкретні уроки для вдосконалення цього механізму. У таких країнах, як США, Японія та Німеччина, інституції активно співпрацюють з приватним сектором для підтримки інноваційних проєктів.

У США розвиток Індустрії 4.0 підтримується через численні програми державно-приватного партнерства, які сприяють інноваціям у таких сферах, як робототехніка, штучний інтелект, передові матеріали та автоматизація виробництва.

Японія є одна з лідерів у сфері робототехніки, автоматизації та штучного інтелекту. Тут державно-приватне партнерство активно застосовується для розвитку Індустрії 4.0, зокрема через державні ініціативи та стратегічні партнерства між компаніями та урядом.

Німеччина є одним із провідних світових центрів індустріальної автоматизації та розвитку Індустрії 4.0. Країна активно використовує механізми ДПП для підтримки інновацій в сфері промисловості та технологій [9–10].

Таблиця 1

В таблиці описуються методи вдосконалення механізму державно-приватного партнерства в контексті Індустрії 4.0 для ефективного розвитку високотехнологічних проєктів та інновацій

№	Метод	Опис
2.1	Стратегічне планування та аналіз ризиків	Стратегічне планування є важливим елементом для розвитку інноваційних проєктів. Використання аналізу великих даних і штучного інтелекту для прогнозування результатів співпраці, виявлення слабких місць та зниження ризиків.
2.2	Формування інноваційних кластерів	Інноваційні кластери об'єднують підприємства, наукові установи, державні органи і стартапи для створення нових технологій. Спільне фінансування та обмін знаннями знижують фінансові ризики і прискорюють технологічний розвиток.
2.3	Інтелектуальний капітал і обмін знаннями	Обмін знаннями між державним, приватним сектором і науковими установами через цифрові платформи або технологічні хаби дозволяє підвищити ефективність ДПП та збільшити кількість інноваційних розробок.
2.4	Фінансування через інноваційні фонди та гранти	Створення спеціалізованих інноваційних фондів і державних грантів для підтримки стартапів та наукових досліджень дозволяє залучати інвестиції і знижувати фінансові ризики для приватних компаній.
2.5	Адаптація до регуляторних змін	Використання «пісочниць» для тестування нових технологій без правових бар'єрів дозволяє компаніям впроваджувати інновації в реальних умовах, що спрощує адаптацію регуляторної політики до нових технологій.

Джерело: побудовано автором.

Особливості застосування державно-приватного партнерства у США, Японії та Німеччині:

США активно використовують ДПП для підтримки інновацій, зокрема через спільне фінансування наукових досліджень та інвестиції в створення технологічної інфраструктури. Пріоритет надається розвитку стартапів і малих компаній через гранти та податкові пільги, що дозволяє швидко адаптувати нові технології на ринку.

Японія має багатий досвід створення технологічних кластерів, в яких поєднуються наукові дослідження, розробки нових технологій та їх комерціалізація. Важливу роль у співпраці між державним і приватним секторами відіграє державна підтримка досліджень та інноваційних роз-

робок через фінансування, гранти та податкові пільги.

Німеччина активно застосовує модель відкритого інноваційного середовища, де державні установи і приватний сектор активно взаємодіють для розвитку нових технологій. Важливою частиною стратегії є фінансування досліджень та розробок, а також створення інфраструктури для розвитку стартапів та малих підприємств у сфері технологій [11–12].

У США, Японії та Німеччині механізм ДПП активно застосовується для розвитку Індустрії 4.0 через стратегічні ініціативи, інвестиції в інновації, створення інтелектуальних кластерів та підтримку стартапів. Ці країни демонструють, як

Таблиця 2

В даній таблиці нами розписано міжнародний досвід застосування механізму державно-приватного партнерства для розвитку Індустрії 4.0 у США, Японії та Німеччині

Країна	Ініціатива / Проект	Опис	Особливості ДПП
США	Advanced Manufacturing Partnership (AMP)	ініціатива для розвитку інноваційних виробничих технологій через співпрацю уряду, промисловості та наукових установ.	Спільне фінансування наукових досліджень, підтримка стартапів та технологічних інновацій.
	Manufacturing USA	Мережева ініціатива, що об'єднує технологічні центри для розвитку нових виробничих технологій (наприклад, America Makes – для 3D-друку).	Підтримка інновацій через співпрацю з урядом та приватним сектором, створення технологічних центрів.
	National Institute of Standards and Technology (NIST)	Розробка стандартів для впровадження новітніх технологій, а також спільна робота з індустрією для адаптації нових технологій.	Роль держави у стандартизації та підтримка індустрії через партнерства для розвитку інноваційних технологій.
Японія	Society 5.0	Стратегія розвитку Японії, що поєднує фізичний та кібернетичний простір для створення інтелектуальної економіки.	Співпраця між державними органами та великими корпораціями (наприклад, Toyota, Panasonic) для впровадження інновацій.
	NEDO (New Energy and Industrial Technology Development Organization)	Агентство, що сприяє розвитку нових енергетичних і промислових технологій через співпрацю з приватним сектором та науковими установами.	Державна підтримка інновацій, фінансування спільних проектів між урядом і приватними компаніями.
	Smart Factory Initiative	Розвиток інтелектуальних фабрик, де використовується автоматизація, робототехніка та аналіз даних для ефективного виробництва.	Взаємодія між державою та приватними підприємствами для створення інтелектуальних виробничих потужностей.
Німеччина	Industrie 4.0	Стратегія розвитку автоматизації, IoT, робототехніки, великих даних для промисловості через тісну співпрацю уряду, бізнесу та наукових установ.	Спільне фінансування, створення стандартів і технологічних кластерів для розвитку новітніх технологій.
	Platform Industrie 4.0	Платформа для співпраці уряду, науковців і промисловості в галузі стандартизації технологій, безпеки даних та розвитку новітніх рішень для виробництва.	Підтримка державою індустрії через створення платформи для обміну знаннями та досвідом у рамках ДПП.
	Fraunhofer Society for Applied Research	Мережа дослідницьких інститутів, що співпрацює з підприємствами для розвитку технологій в галузях Індустрії 4.0, таких як автоматизація та робототехніка.	Активна співпраця між державою, наукою та бізнесом для розвитку інновацій і нових технологій.

Джерело: побудовано автором.

ефективна співпраця між урядом, великим бізнесом та науковими установами може сприяти швидкому впровадженню новітніх технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, IoT і автоматизація виробництва.

Міжнародний досвід показує, що успішне застосування ДПП вимагає інтеграції державних і приватних інтересів, забезпечення стабільного інвестиційного середовища та підтримки інновацій на всіх етапах їх розвитку.

Висновки. Отже, для успішного розвитку інновацій в умовах Індустрії 4.0 необхідно активізувати використання механізму ДПП, покращуючи стратегічне планування, створення кластерів, обмін знаннями та підвищуючи фінансування інноваційних ініціатив. Це дозволить створити

стабільну платформу для розвитку високотехнологічних індустрій і забезпечити сталий економічний розвиток на всіх рівнях.

Перспективи розвитку механізму ДПП в умовах Індустрії 4.0 вимагають подальшого вдосконалення теоретичних і практичних підходів, орієнтуючись на інновації, технологічні зміни та глобальні тенденції. Поглиблене вивчення таких аспектів, як нові фінансові моделі, правові та регуляторні зміни, а також інтеграція глобальних і національних інноваційних екосистем, дозволить створити більш ефективні механізми для розвитку високотехнологічних секторів економіки. Тільки шляхом комплексного підходу та міжнародної співпраці можна реалізувати потенціал державно-приватного для інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0.

REFERENCES:

1. Avksentyev, M. Yu. (2010). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak suchasnyy mekhanizm zaluchennya investytsiy v infrastrukturu haluzi Ukrainy. [Public-private partnership as a modern mechanism for attracting investments in the infrastructure sectors of Ukraine]. (Doctoral dissertation, special 08.00. 03 "Economics and management of the national economy" / M.Yu. Avksentyev).
2. Muzychenko, A. S., & Berzhanir, A. L. (2013). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instytut vzayemodiyi vlady ta biznesu. [Public-private partnership as an institution of government-business interaction]. *Economic Space*, No. 75. P. 100-108.
3. Velkov, V. (2010). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm vzayemodiyi vlady ta biznesu. [Public-private partnership as a mechanism of government-business interaction.]. *Current problems of public administration*, (3 (2)), 38-42.
4. Tarash, L. I., & Petrova, I. P. (2014). Mekhanizm realizatsiyi partners'koyi vzayemodiyi derzhavy i pryvatnoho sektoru. [Mechanism for implementing partnership interaction between the state and the private sector]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. 2014. No. 2. P. 140-153.
5. Yermilov, S. F. (2011). Osoblyvosti formuvannya instytutu derzhavno-pryvatnoho partnerstva. [Peculiarities of the formation of the institution of public-private partnership]. *State and regions. Series: State administration*, (4), 92-95.
6. Kryshchanovych M.F., (2024), Koruptsiyni ryzyky v derzhavno-pryvatnomu partnerstvi: vyklyky y naslidky. [Corruption risks in public-private partnership: challenges and consequences]. Printed magazine. *Current issues in modern science (Public Administration Series)*, 6(24). pp. 239-247 [in Ukrainian].
7. Muzychenko, A. S., & Berzhanir, A. L. (2013). Modeli vzayemodiyi vlady ta biznesu v umovakh rynkovoyi ekonomiky. [Models of interaction between government and business in a market economy]. *Sustainable development of the economy*, (4), 24-28.
8. Aparov, A. M., & Yatsenko, A. V. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osoblyva pravova forma spivpratsi derzhavy z pryvatnym biznesom. [Public-private partnership as a special legal form of cooperation between the state and private business]. *Foreign trade: economics, finance, law*, (4), pp. 27-35.
9. Zhezhukha, V. Y. (2008). Stymulyuvannya innovatsiynoi diyal'nosti: yevropeys'kyy dosvid. [Stimulation of innovative activity: European experience]. *Visn. Nats. un-tu «L'viv. politekhnika*, (638), 229-235 [in Ukrainian].
10. Kruhlov V. (2013). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: istorychnyy aspekt. [State-private partnership: historical aspect]. / V. Kruhlov. // *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka*. Vyp. 2/6 [in Ukrainian].
11. Kruhlov, V. V. (2020). Mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini. [Mechanisms of state regulation of the development of public-private partnership in Ukraine]. 2020. URL: https://ipa.karazin.ua/wpcontent/themes/kbuapa/filesforpages/science/kvv_dis_20202606.pdf, 52 [in Ukrainian].
12. Stanishevs'kyy, V. (2020). Henezys stanovlennya ta rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi ekonomiky. [The genesis of the formation and development of public-private partnership in the field of economy]. *Publichne uryaduvannya*, (5 (25)), 244-255 [in Ukrainian].

Марушева Олександра Анатоліївна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету «Київський авіаційний інститут»

МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

SOCIAL PROTECTION MECHANISM FOR WAR VETERANS AND THEIR FAMILY MEMBERS IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Безперечним є питання актуальності публічного механізму соціального захисту та соціальних гарантій для ветеранів війни та членів їх сімей під час дії воєнного стану в Україні та в умовах повномасштабної війни. У статті проаналізовано та теоретично узагальнено нормативно-правову та організаційну складову публічного механізму соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в Україні під час дії воєнного стану, приділено увагу деяким проєктам законів України, що були прийняті і набули чинності, які запроваджували нові складові механізму соціальної підтримки та пільг для ветеранів війни та членів їх сімей. На основі аналізу, узагальнення й систематизації джерел висвітлено шляхи та тенденції розвитку механізму публічного управління соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в Україні в умовах дії воєнного стану та після його припинення чи скасування. Проаналізовано особливості змін та створення нових складових такого механізму після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну та досьогоддення. Здійснено аналіз нормативно-правових актів, які поступово запроваджували впровадження нових елементів механізму соціального захисту й пільг для ветеранів війни та для членів їх сімей, яких потребували захисники та захисниці, й ветерани, а також суспільство в умовах війни. Визначено, що соціальна підтримка наразі й надалі є вельми важливою для ветеранів, які мужньо стали на захист України та для членів їх сімей. Зауважено на питаннях відсутності термінологічних визначень, закріплених на рівні законодавства, зокрема термінів «Захисники» та «Захисниці», неоднаковий підхід до визначення підстави для одержання статусу ветерана війни, а також звуження таких підстав, що, в свою чергу порушує соціальну справедливість для осіб, які захищали й наразі захищають незалежність, суверенітет і територіальну цілісність нашої держави. Також в статті окреслено проблемні питання механізму, зокрема зупинення фінансування програм санаторно-курортного лікування у 2024 році, які частково були забезпечені за рахунок місцевих бюджетів, та інші проблемні питання, що виникли через дефіцит коштів в державі яка здійснює опір країні-агресору російській федерації.

Ключові слова: соціальний захист, соціальні гарантії, ветерани війни, члени сім'ї ветеранів війни, публічне управління та адміністрування.

The issue of the relevance of the public mechanism of social security and social guarantees for war veterans and their family members during martial law in Ukraine and in conditions of full-scale war is indisputable. The article analyzes and theoretically summarizes the regulatory and legal and organizational component of the public mechanism of social security of war veterans and their family members in Ukraine during martial law, paying attention to some draft laws of Ukraine that were adopted and entered into force, which introduced new components of the mechanism of social support and benefits for war veterans and their family members. Based on the analysis, generalization and systematization of sources, the ways and trends in the development of the mechanism of public administration of social protection of war veterans and their family members in Ukraine during martial law and after its termination or cancellation are highlighted. The features of changes and creation of new components of such a mechanism after the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine and to the present day are analyzed. An analysis of regulatory legal acts was carried out, which gradually introduced the implementation of new elements of the mechanism of social protection and benefits for war veterans and their family members, which were needed by defenders and veterans, as well as society in war conditions. It was determined that social support is currently and continues to be very important for veterans who courageously stood up for the defence of Ukraine and for their family members. The issues of the lack of terminological definitions fixed at the legislative level, in particular the terms “defenders” and “defenders”, the unequal approach to determining the grounds for obtaining the status of a war veteran, as well as the narrowing of such grounds, which, in turn, violates social justice for persons who defended and currently defend the independence, sovereignty and territorial integrity of our state, were noted. The article also outlines problematic issues of the mechanism, in particular the suspension of funding for sanatorium and resort treatment programs in 2024, which were partially provided at the expense of local budgets, and other problematic issues that arose due to a shortage of funds in a state that is resisting the aggressor country, the Russian Federation.

Key words: Social Security, Social Protection, Social Guarantees, War Veterans, Family Members of War Veterans, Public Management and Administration.

Вступ. Збройна агресія російської федерації призвела до безпрецедентних масштабів участі громадян України, що стали на захист своєї Батьківщини, та, нажаль, до масштабних руйнувань в Україні ще до початку повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року, після нього та до сьогодні. Нажаль, військові дії тривають, кожного дня гинуть жителі України, військовослужбовці захищають громадян України та територію нашої держави, житлові та нежитлові будинки, об'єкти інфраструктури зазнають подальших руйнувань і цей процес триває [1, с. 274]. В умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України активного захисту державного суверенітету та незалежності нашої країни питання соціального захисту та соціальних гарантій ветеранів війни є одним із найактуальніших напрямів досліджень та, водночас, предметом багатьох дискусій.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Після початку повномасштабного вторгнення більшість ветеранів України знову стали до лав військової служби, що обумовило існування дуальної природи статусу захисників – вони одночасно користуються правами та гарантіями військовослужбовця та мають право на соціальний захист, який держава гарантувала ветеранам. [2, с. 3]. Проте, після 24 лютого 2022 року складні виклики і завдання постали перед всією нашою державою. Водночас таким викликом можна назвати розширення переліку осіб, які мають право на отримання статусу ветерана війни. Також зрозумілим є той факт, що частина механізмів соціального захисту реалізовувалась із перешкодами, або не забезпечувалась державою на практиці, або забезпечувалась лише частково. Варто розглянути окремо питання скасування деяких пільг для цієї категорії осіб, корупційні ризики, що негативно впливає на рівень довіри ветерана та членів його сім'ї до держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тему соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей досліджували О. Серeda, А. Сидоренко, С. Бeлaй, Ю. Сербaлюк, В. Рaдінська, О. Епель, Л. Солокa, Я. Митькo, К. Спичкa, О. Ярошeнко, Ю. Івчук, А. Бейкун, В. Кохан та інші вчені. Однак, більша частина досліджень була направлена на аналіз суто правових засад, правових механізмів соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, соціального захисту військовослужбовців, зарубіжного досвіду соціального захисту та соціальних гарантій, а також були сфокусовані на соціально-економічній реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство або окремо на складовій праці та її ролі

у житті ветерана. Попри те, що зазначена тема є вельми актуальною, а науковий інтерес до цієї проблематики, як і кількість наукових праць, зростають, у дослідженнях не було достатньою мірою приділено увагу саме публічному механізму соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей під час дії воєнного стану. Отже, варто зосередити фокус уваги на ґрунтовному аналізі публічного механізму соціального захисту визначених категорій осіб.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Регулюванню сфери соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в аспекті публічного управління ще не достатньо приділялось уваги у науковій літературі, в тому числі, з огляду на повномасштабну війну в Україні та численні зміни до законодавства, яке регулює зазначені питання. Це, в свою чергу, спричинило відсутність методологічного підходу щодо розроблення та комплексного вивчення зазначених проблемних питань. Незважаючи на значну кількість наукових праць з даної тематики, питання наукового вивчення механізму публічного управління соціальним захистом ветеранів війни та членів їх сімей, посилення такого соціального захисту в Україні, ще потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є окреслення публічного механізму соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, визначення правової та організаційної його складової, також окреслення шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Регулювання відносин у сфері соціального захисту завжди було актуальною складовою правової проблематики та публічного управління як на національному, так і на міжнародному рівнях. Посилення гарантій соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей і віднайдення нових механізмів соціальної підтримки ветеранів наразі зумовлені нагальними потребами сьогодні, тому частина механізмів у цій сфері є відносно новими та доволі розгалуженими за своєю природою. За останні три роки війни ми спостерігаємо поступове проведення актуальних реформ у соціальній сфері, що покликані вирішити відповідні проблеми, у тому числі й даної категорії осіб. Ці аспекти на даний час вже є врегульованими нормами права на національному рівні, створена система та відповідні елементи публічно-управлінського механізму й подальші такі елементи продовжують напрацьовуватись державою.

Україна знаходиться на шляху створення більш повного комплексного механізму правового

регулювання забезпечення соціального захисту громадян України, які перебувають на службі у Збройних Силах України та в інших військових формуваннях, та є ветеранами війни, а також членів їх сімей. Станом на сьогодні соціальний захист та соціальні гарантії ветеранів війни та членів їх сімей врегульовані зазначеними нижче нормативно-правовими актами: Законами України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» 22.10.1993 № 3551-XII (далі – Закон) [3]; «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців і членів їх сімей» [4]; «Про військовий обов'язок і військову службу»; «Про Збройні Сили України»; «Про Національну Гвардію України»; «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб»; «Про державну прикордонну службу»; Кодексу цивільного захисту України та іншими нормативно-правовими актами.

В межах термінової необхідності врегулювання питань соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей перші зміни до Закону, які вже під час дії воєнного стану окреслили питання визначення та розширення категорій осіб – ветеранів війни, – це Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо уточнення норм, що регулюють питання визначення категорій осіб, які визнаються ветеранами війни та членами сімей загиблих Захисників і Захисниць України, та надання їм соціальних гарантій» від 15 березня 2022 р. № 2121-IX [5]. З питань, які було врегульовано, перш за все заслуговують на увагу питання розширення кола суб'єктів, на яких поширюється дія Закону, – з набрання чинності цим законом такими є не лише особи, які мають дійсний статус ветерана війни та члени їх сімей, члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, але й члени сімей осіб, які не одержали відповідного статусу – члени сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України. Також цими змінами було гарантовано одержання права на отримання статусу та пільг учасника бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, члена сім'ї загиблого (померлого) Захисника та Захисниці України, незважаючи на те, чи перебувала загибла (померла) особа на час участі в зазначених заходах у легалізованих збройних структурах до набрання чинності цим законом. Разом із тим, вбачається наявність певних неузгодженостей, які містить Закон після прийняття вищезазначеного законодавчого акта, а саме: доцільною була й залишається необхідність узгодження положень окремих статей Закону із чинними нормативно-правовими актами щодо застосування термінів «війна»

та «воєнний час», наголошувалось на відсутності термінів «Захисник» і «Захисниця», зауважено також на наданні статусів Захисникам і Захисницям посмертно, а також дискусійним питанням є питання застосування неоднаковості підстав для одержання певної категорії осіб статусу ветерана війни, та звуження підстав для одержання особами статусу учасника війни, що призводить до порушення принципу соціальної справедливості [6, с. 23, 24].

У статті 1-1 Закону надано визначення, що державна політика соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України – є цілеспрямованою, системною діяльністю органів державної влади щодо забезпечення соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України шляхом надання їм пільг і гарантій соціального захисту відповідно до законодавства.

Цією ж статтею врегульовано, що державна політика у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України формується та реалізується на принципах соціальної справедливості під час встановлення обсягу пільг та гарантій, комплексності під час формування та реалізації заходів адаптації ветеранів війни до мирного життя, належного фінансового забезпечення передбачених законом пільг та гарантій зазначеній категорії громадян, відкритості та рівного доступу до інформації про державні пільги та гарантії, механізми їх реалізації, доступу до реалізації права на отримання всіх пільг та гарантій, прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади, їх посадових осіб у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України. Таким чином, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо запровадження комплексного огляду системи соціального захисту ветеранів війни» від 24.03.2022 № 2147-IX [7] було доповнено Закон двома новими статтями, які закріпили визначення державної політики соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та

Захисниць України, а також систему соціального захисту цих категорій осіб, а також систему комплексного огляду системи соціального захисту ветеранів війни, й визначено законодавчу підставу розроблення 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. Безумовно, на початку повномасштабного вторгнення це було логічним й усвідомленим кроком посилити положення Закону слушними законодавчими пропозиціями. З точки зору механізмів публічного управління на увагу заслуговує, зокрема, визначення державної політики соціального захисту цих категорій осіб, а також визначення системи соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України. Вона являє собою сукупність органів державної влади, підприємств, установ, організацій, які взаємодіють між собою та іншими системами державного управління з метою формування та реалізації державної політики у сфері та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України. Отже, це законодавче визначення уособлює та частково містить організаційну складову, організаційний механізм публічного управління соціальним захистом ветеранів війни, що становить «сукупність органів державної влади, підприємств, установ, організацій, які взаємодіють між собою та іншими системами державного управління».

Подальші проекти законів, які розглядались Верховною Радою України та були прийняті, й вносили зміни до Закону, або врегульовували коло питань, які розглядаються, удосконалювали деякі норми Закону та інших нормативно-правових актів в частині подальшого розвитку механізму соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей. Це зокрема, Закон України від 19 червня 2022 р. № 2308-IX [8], яким було внесено зміни до підпункту 1.7 пункту 161 підрозділу 10 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України, яким скасовується сплата військового збору для Захисників і Захисниць України.

Наступний Закон України від 29 липня 2022 р. № 2488-IX (далі – Закон № 2488-IX) [9], яким доповнено пункт 5 статті 8 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII [2], що визначає право на соціальну

та професійну адаптацію осіб, які звільняються або звільнені з військової служби з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України, визначених Законом. Цілком обґрунтовано було внесено зміни, що відповідали запитам українського суспільства, яке перебувало тоді дев'ятий рік у стані війни (гібридної, повномасштабної), а тому його прийняття заслуговує на позитивну оцінку. Разом із тим необхідно зазначити, що положення соціальної та професійної адаптації носять суто декларативний характер, оскільки не містять посилання на конкретну програму соціальної та професійної адаптації чи вказівки центральному органу виконавчої влади розробити відповідну програму та план дій щодо її втілення в життя. Таким чином, доцільним є прийняття відповідної Програми соціальної та професійної адаптації зазначеної категорії осіб [6, с. 127].

Також варто звернути увагу на проблемні питання поняття та реалізації механізму одноразової грошової допомоги. Так, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» щодо призначення і виплати одноразової грошової допомоги» від 29 липня 2022 р. № 2489-IX (далі – Закон № 2489-IX) [9], було внесено зміни до низки статей Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей». Верховна Рада України, збалансувала належним чином інтереси держави та особи в питанні призначення та виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності без встановлення інвалідності військовослужбовців, військовозобов'язаних та резервістів, які призвані на навчальні (або перевірочні) та спеціальні збори чи для проходження служби у військовому резерві. Зокрема, було більш чітко визначено перелік осіб, які мають право на виплату одноразової грошової допомоги. У цілому такий підхід був обґрунтованим та сприяв зменшенню кількості бланкетних норм. Вочевидь вказана законодавча пропозиція була спрямована на надання уряду додаткових важелів впливу на фінансовий стан держави під час воєнного стану. Зауважено, що законодавцю слід дотримуватися конституційного принципу рівності, а врегулювання дискусійного питання вбачається у встановленні коефіцієнтів одноразового розміру допомоги в період воєнного стану. Важливим є також встанов-

лення фіксованого кратного розміру одноразової виплати з прив'язкою до прожиткового мінімуму, встановленого законом для працездатних осіб на 1 січня календарного року. У цілому такі зміни є цілком виправданими та обґрунтованими, проте, допущені у вказаному Законі невідповідності юридичній техніці та суперечності зумовлюють необхідність удосконалення окремих його положень [6. с. 132, 134].

Заслуговує на увагу також Закон України від 12 січня 2023 р. № 2864-IX (далі – Закон № 2864-IX) [10], яким було внесено зміни й доповнення до Закону та Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» від 6 жовтня 2005 р. № 2961-IV [11] з метою забезпечення рівності прав і законних інтересів усіх осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, а також осіб, які постраждали під час воєнних (бойових) дій та в повоєнний час. Зважаючи на існуючі факти безпідставного та незаконного одержання певної категорії громадян статусу ветерана війни, Закон № 2864-IX було спрямовано на запобігання таким правопорушенням у майбутньому шляхом чіткого нормативного визначення просторових та часових меж участі осіб у зазначених заходах у період військової агресії російської федерації проти України, та визначення порядку встановлення юридичних фактів щодо безпосередньої участі осіб у здійсненні таких заходів [6].

Щодо порядку надання статусу учасника бойових дій, то він затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 р. № 413 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 12 липня 2024 р. № 837) (далі – Порядок), яка набула чинності 10.09.2014 року. Після затвердження цього Порядку, станом на даний час, до нього вносились зміни численну кількість разів, що свідчить про необхідність уточнень механізму врегулювання зазначених питань.

Згадуючи заходи з поступового підвищення ефективності існуючої системи соціального захисту в ретроспективі в контексті організаційної складової механізму соціального захисту ветеранів, слід вказати створення відповідного державного органу – Державної служби України у справах ветеранів війни та учасників антитерористичної операції у 2014 році, який у 2018 році реорганізовано у Міністерство у справах ветеранів України.

Також наразі спостерігаються потужні тенденції з цифровізації процесів та послуг для ветеранів війни та членів їх сімей, що безумовно є позитивною складовою та прискорює й убезпечує від певного кола ризиків процес надання послуг цій катего-

рії осіб, зокрема запущено систему на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни «Ветеран».

Наразі здійснюються й подальші пошуки шляхів вирішення питань психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів, пільги з медичного обслуговування, а також механізми створення ветеранських підприємств та розширення таких механізмів.

Однак, маємо випадки, коли зупинено дію ряду урядових програм, згідно яких пільгові категорії громадян забезпечувались безоплатними путівками для санаторно-курортного лікування. Такі путівки частково закуповуються за кошти місцевих бюджетів [13].

Висновки. Отже механізм публічного управління соціальним захистом ветеранів війни та членів їх сімей є доволі комплексним та розгалуженим, в частині правового регулювання містить деякі невизначеності та суперечності у термінології, визначенні однорідності підстав статусу учасника бойових дій, важелей впливу Уряду на визначення розміру одноразової грошової допомоги та інші питання, про що свідчить аналіз законопроектів. Також можна вказати на проблемне питання забезпечення фінансовими ресурсами існуючих програм, зокрема з санаторно-курортного лікування, через браку можливостей фінансування таких програм державою, що надає відсіч країні-агресору в повномасштабній війні. Цифрова складова механізму наразі дозволяє бачити позитивні тенденції, однак потребує більш стійкої взаємодії з іншими реєстрами і системами. Організаційна складова публічного механізму соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в Україні під час дії воєнного стану функціонує. Аналізу джерел дозволяє виділити шляхи та тенденції розвитку механізму публічного управління соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей в Україні в умовах дії воєнного стану та після його припинення чи скасування, зокрема його правової складової та подальшого впровадження пільг та заходів соціальної підтримки ветеранів, впровадження ветеранських підприємств. Отже, соціальна підтримка наразі й надалі є вельми важливою для ветеранів, які мужньо стали на захист України та для членів їх сімей. Однак, існують окремі питання й досі не врегульованих відносин у питаннях соціального захисту ветеранів війни, що потребують невідкладного законодавчого врегулювання, а також розроблення відповідних механізмів на рівні підзаконних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації положень законодавства. Під цим кутом зору, потребує певного уточнення положення впровадження принципу соціальної справедливості щодо рівності підстав для надання особам статусу учасника бойових дій.

REFERENCES:

1. Marusheva O.A. Kompleksne vidnovlennia ta vidbudova Ukrainy: publichno-upravlinskyi aspekt [Complex restoration and reconstruction of Ukraine: public-management aspect]. *Naukovi perspektvy*. № 11(53). 2024. S. 274-288. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-274-288](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-274-288)
2. Tendentsii sotsialnoho i pravovoho zakhystu veteraniv v Ukraini pislia 24.02.2022 [Trends in social and legal protection of veterans in Ukraine after 24.02.2022]. *Yurydychna sotnia*. 2023. S. 38.
3. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu»: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12/ed20241001#Text>.
4. Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtziv i chleniv yikh simei [On social and legal protection of servicemen and their families]: Zakon Ukrainy vid 20.12.1991r. № 2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>.
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo utochnennia norm, shcho rehuliuut pytannia vyznachennia katehorii osib, yaki vyznaiutsia veteranamy viiny ta chlenamy simei zahyblykh Zakhysnykiv i Zakhysnyts Ukrainy, ta nadannia yim sotsialnykh harantii [On amendments to certain laws of Ukraine on clarification of the rules governing the issues of categories of persons recognized by veterans of war and members of the families of fallen defenders and defenders of Ukraine, and providing them with social guarantees]: Zakon Ukrainy vid 15 bereznia 2022 r. № 2121. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-20#Text>.
6. Zakony voiennoho chasu (analytychne doslidzhennia) [Laws of wartime (analytical study)]. Odesa : Vydavnytstvo «Yurydyka», 2023. 208 s.
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu» shchodo zaprovadzhennia kompleksnoho ohliadu systemy sotsialnoho zakhystu veteraniv viiny [On amendments to the Law of Ukraine "On the Status of War Veterans, Guarantees of their Social Protection" on the introduction of a comprehensive review of the system of social protection of war veterans]: Zakon Ukrainy vid 24 bereznia 2022 r. № 2147. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147-20/ed20241001#n5>
8. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvosti opodatkuvannia viiskovym zborom hroshovoho zabezpechennia viiskovosluzhbovtziv ta inshykh osib, yaki berut bezposeredniu uchast u boiovykh diiah v umovakh voiennoho stanu [On amendments to the Tax Code of Ukraine on the peculiarities of taxation by military levy of financial support of servicemen and other persons who are directly involved in hostilities in the conditions of martial law]: Zakon Ukrainy vid 19 chervnia 2022 r. № 2308. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2308-20#Text>.
9. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtziv ta chleniv yikh simei» shchodo pryznachennia i vyplaty odnorazovoi hroshovoi dopomohy [On Amendments to the Law of Ukraine "On Social and Legal Protection of Military Personnel and Members of Their Families]: Zakon Ukrainy vid 29 lypnia 2022 r. № 2489. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2489-20#Text>.
10. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vyznannia uchastnykamy boiovykh dii ta osobamy z invalidnistiu vnaslidok viiny, chlenamy simei zahyblykh (pomerylykh) Zakhysnykiv ta Zakhysnyts Ukrainy okremykh katehorii osib, yaki braly bezposeredniu uchast u zdiisnenni zakhodiv, neobkhidnykh dlia zabezpechennia oborony Ukrainy, zakhystu bezpeky naselennia ta interesiv derzhavy u zviazku z viiskovoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy, ta inshykh pytan [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Recognition of Certain Categories of Persons Who Directly Participated in the Implementation of Measures Necessary to Ensure the Defense of Ukraine, Protect the Security of the Population and the Interests of the State in Connection with the Military Aggression of the Russian Federation Against Ukraine as Participants in Combat Operations and Persons with Disabilities as a Result of the War, as Members of the Families of the Deceased Defenders of Ukraine, and Other Issues]: Zakon Ukrainy vid 12 sichnia 2023 r. № 2864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2864-20#Text>.
11. Pro reabilitatsiiu osib z invalidnistiu v Ukraini [On the Rehabilitation of Persons with Disabilities in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 6 zhovtnia 2005 r. № 2961. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>.
12. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia ta pozbavlennia statusu uchastnyka boiovykh dii osib, yaki zakhyschaly nezalezhnist, suverenitet ta terytorialnu tsilisnist Ukrainy i braly bezposeredniu uchast v antyterorystychnii operatsii, zabezpechenni yii provedennia chy u zdiisnenni zakhodiv iz zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii v Donetskii ta Luhanskii oblastiakh, zabezpechenni yikh zdiisnennia, u zakhodakh, neobkhidnykh dlia zabezpechennia oborony Ukrainy, zakhystu bezpeky naselennia ta interesiv derzhavy u zviazku z viiskovoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy [On approval of the Procedure for granting and depriving the status of a participant in hostilities of persons who defended the independence, sovereignty and territorial integrity of Ukraine and took direct part in the anti-terrorist operation, ensuring its implementation or in the implementation of measures to ensure national security and defense, repel and deter the armed aggression of the Russian Federation in the Donetsk and Luhansk regions, ensuring their implementation, in measures necessary to ensure the defense of Ukraine, protect the security of the population and the interests of the state in connection with the military aggression of the Russian Federation against Ukraine]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 serpnia 2014 r. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2014-%D0%BF#Text>.
13. Derzhava pryzupynyla finansuvannia prohram sanatorno-kurortnoho likuvannia. Departament sotsialnoi ta veteranskoï polityky [The state has suspended the financing of spa treatment programs. Department of Social and Veteran Policy]. URL: <https://dsp.kyivcity.gov.ua/news/derzhava-pryzupynyla-finansuvannia-prohram-sanatorno-kurortnoho-likuvannia>.

УДК 351:614(100)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.8>

Нікітенко Раїса Петрівна,

кандидат медичних наук, доцент,

доцент кафедри хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології

Одеського національного медичного університету

ORCID ID: 0000-0003-4214-5534

ГЛОБАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

GLOBAL INITIATIVES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF NATIONAL SCREENING PROGRAMS IN MAMMOLOGE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT

У статті визначено роль глобальних ініціатив та їхній вплив на розвиток національних програм скринінгу в мамології з урахуванням державно-управлінського аспекту. Встановлено, що глобальні ініціативи сприяють стандартизації та гармонізації підходів до скринінгу та діагностики, що стимулює вдосконалення національних програм, адаптуючи їх до місцевих умов. Глобальні ініціативи в розвитку національних програм скринінгу в мамології, як складової профілактики, забезпечують низку важливих переваг для державного управління. **Встановлено**, що державне управління отримує значну вигоду від стандартизації підходів до скринінгу, що сприяє узгодженню національних стратегій з міжнародними стандартами та зниженню регіональних диспропорцій у медичному обслуговуванні. **Наголошено** на тому, що участь урядів у розробці та впровадженні скринінгових програм дозволяє інтегрувати ці ініціативи в загальну політику охорони здоров'я, покращуючи доступність і рівність медичних послуг для населення. **Вказано на переваги** міжсекторального партнерства при запровадженні глобальних ініціатив, що стимулює розвиток національних програм через співпрацю між урядовими структурами, медичними установами, громадськістю та приватним сектором. **Зроблено акцент**, що комплексний підхід, спрямований на покращення кадрової підготовки, інфраструктури та впровадження інновацій, підвищує ефективність управлінських рішень і забезпечує сталість скринінгових програм на довгострокову перспективу. **З'ясовано**, що врахування державно-управлінського аспекту має ключову роль у моніторингу та оцінці ефективності програм, що дозволяє коригувати стратегії з урахуванням фінансових можливостей країни, місцевого контексту, наявності/обмеження ресурсів, забезпечуючи максимальний вплив на здоров'я населення в контексті реалізації глобальних ініціатив. Зроблено висновок, що глобальні ініціативи мають значний вплив на розвиток національних програм скринінгу, покращуючи доступ до медичних послуг та підвищуючи його ефективність.

Ключові слова: глобальні ініціативи, національні програми скринінгу, скринінг в мамології, державне управління, міжсекторальне партнерство, моніторинг та оцінка ефективності програм.

The article defines the role of global initiatives and their impact on the development of national screening programs in mammology, taking into account the state-administrative aspect. Global initiatives have been established to standardize and harmonize approaches to screening and diagnostics, which stimulates the improvement of national programs, adapting them to local conditions. Global initiatives in the development of national screening programs in mammology, as a component of prevention, provide a number of important advantages for public administration. It is established that public administration receives significant benefits from standardizing approaches to screening, which contributes to the reconciliation of national strategies with international standards and reducing regional disproportions in health care. It is emphasized that the participation of governments in the development and implementation of screening programs allows you to integrate these initiatives into a general health care policy, improving the availability and equality of medical services to the population. The advantages of the intersectoral partnership in the introduction of global initiatives are indicated, which stimulates the development of national programs through cooperation between government agencies, medical institutions, the public and the private sector. The emphasis is that a comprehensive approach aimed at improving personnel training, infrastructure and innovation, increases the efficiency of management decisions and ensures the constancy of screening programs for the long term. It has been found that the state-administrative aspect has a key role in monitoring and evaluating programs, which allows you to adjust the strategies taking into account the country's financial capabilities, local context, availability/limiting resources, providing maximum impact on the health of the population in the context of global initiatives. It is concluded that global initiatives have a significant impact on the development of national screening programs, improving access to medical services and increasing its effectiveness.

Key words: global initiatives, national screening programs, mammology screening, public administration, intersectoral partnership, monitoring and assessment of programs efficiency.

Постановка проблеми. Рак молочної залози є найпоширенішим онкологічним захворюванням у світі та основною причиною смертності від раку серед жінок. Водночас, спостерігається значна нерівність у доступі до діагностики та лікування цієї патології, особливо в країнах із низьким та середнім рівнем доходу. Зростаючі виклики неінфекційних захворювань, зокрема раку молочної залози, вимагають активних заходів та узгоджених дій на глобальному, регіональному та національному рівнях. Вперше питання щодо об'єднання зусиль на глобальному рівні було висвітлено в Резолюції 58.22 Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я 2005 року, а також підкріплене Резолюцією 70.12 та Глобальним планом дій з неінфекційних захворювань у 2017 році, де однією з основних тем стала необхідність визначення пріоритетів раку в рамках всеосяжного Національного плану боротьби з раком (NCCP) [9].

Одним із ключових напрямів боротьби з раком молочної залози є впровадження ефективних національних програм скринінгу. Міжнародне партнерство з контролю раку (ICCP), створене у 2012 році, об'єднує організації, які підтримують країни у плануванні та реалізації програм боротьби з раком, сприяючи впровадженню Глобального плану дій з неінфекційних захворювань. Глобальні ініціативи відіграють важливу роль у розбудові систем скринінгу через стандартизацію методів, надання ресурсів, обмін передовим досвідом та розробку адаптованих стратегій для різних країн [1]. Інтеграція міжнародного досвіду у національні політики сприяє підвищенню ефективності державного управління у сфері охорони здоров'я. Це забезпечує сталий розвиток системи медичної допомоги, зменшує тягар онкологічних захворювань та сприяє підвищенню рівня виживаності пацієнтів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У зарубіжних науково-прикладних джерелах проблематика визначення ролі глобальних ініціатив та їх впливу на розвиток національних програм скринінгу в мамології є предметом численних досліджень, які розглядають це питання з різних аспектів і в різні часові періоди. Зокрема, наголошено: на провідній ролі Міжнародної мережі скринінгу раку молочної залози (IBSN), що сприяє обміну інформацією та спільним зусиллям, спрямованим на посилення моніторингу та оцінки програм скринінгової мамографії на міжнародному рівні, порівнюючи різноманітні підходи до впровадження комплексних програм, їх ефективність та результати, що сприяє кращому розумінню ефективного надання послуг скринінгу у глобаль-

ному контексті [6]; впливі глобальних ініціатив на розвиток європейських програм скринінгу раку молочної залози, який полягає в стандартизації методів, обміні передовим досвідом і даними, а також у наданні інструментів для оцінки ефективності через пілотні проєкти та концептуальні моделі, розробці адаптованих стратегій національних програм з урахуванням специфіки кожної країни та системи охорони здоров'я [11]; на необхідності розширення глобального впливу на розвиток скринінгових програм в мамології через розробку нових моделей стратифікації ризиків та адаптованих стратегій скринінгу для країн світу, що дозволять збалансувати ефективність і економічну доцільність програм на основі інтеграції управлінських та політичних зусиль для оптимізації витрат та покращення результатів скринінгу на національному рівні, беручи до уваги глобальні рекомендації та міжнародний досвід [7]. Сучасні дослідження вказують на необхідність подальшого визначення пріоритетів боротьби з раком у рамках всеосяжного плану, враховуючи зміни глобального контексту національних планів боротьби з раком. Вказано на впливі глобальних ініціатив в межах Міжнародного партнерства з боротьби з раком (ICCP), яке забезпечує активізацію зусиль багатосекторальних зацікавлених сторін для підтримки міністерств охорони здоров'я в розробці та впровадженні національних планів боротьби з раком, зміцнення систем охорони здоров'я через конкретні заходи, в тому числі в контексті реалізації цих планів для досягнення суттєвого прогресу в боротьбі з раком [9].

Мета статті полягає у визначенні ролі глобальних ініціатив та їхнього впливу на розвиток національних програм скринінгу в мамології з урахуванням державно-управлінського аспекту.

Виклад основного матеріалу. Рак молочної залози є найпоширенішим онкологічним захворюванням у світі та основною причиною смерті від раку серед жінок. Воно непропорційно вражає людей у країнах з низьким та середнім рівнем доходу, де доступ до якісних медичних послуг залишається обмеженим. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі -ВООЗ), в країнах з високим рівнем доходу п'ятирічна виживаність перевищує 90%, тоді як в Індії вона становить лише 66%, а у Південній Африці – 40%. Подолання цієї нерівності вимагає системного підвищення доступності до ресурсів та якісних послуг [5].

У 2021 році ВООЗ започаткувала Глобальну ініціативу з боротьби з раком молочної залози (GBCI), яка об'єднує зацікавлені сторони спіль-

ною метою: знизити захворюваність на 2,5% на рік та зберегти 2,5 мільйона життя протягом 20 років. GBCI містить три основні стратегії для досягнення цілей: зміцнення здоров'я та раннє виявлення (просвітницька діяльність у сфері охорони здоров'я для підвищення обізнаності про ознаки та симптоми, а також про важливість раннього виявлення та лікування); своєчасна діагностика (інформування громадськості та медичних працівників про ознаки та симптоми раннього раку молочної залози); та комплексне лікування раку молочної залози (централізовані послуги та лікування раку молочної залози [5].

Глобальна ініціатива з боротьби з раком молочної залози ґрунтується на операційному підході, а визначені стратегії, доцільні для врахування при розробці національних програм боротьби з раком у різних країнах. Подолання нерівності в результатах лікування цієї хвороби вимагає системного покращення доступу до якісних медичних послуг з урахуванням наявних ресурсів [10].

У практичному вимірі реалізація Глобальної ініціативи базується на міжсекторальному партнерстві, сприянні сталому розвитку потенціалу, впровадженні інновацій та використанні даних для моніторингу й ухвалення рішень. ВООЗ має на меті надати урядам рекомендації щодо зміцнення систем виявлення, діагностики та лікування раку молочної залози, що сприятиме підвищенню їхнього потенціалу в боротьбі з іншими видами раку. У цьому напрямку ВООЗ здійснює активну співпрацю з установами ООН та іншими партнерськими організаціями, що передбачає об'єднання зацікавлених сторін (співпраця глобальних партнерів у робочі групи для над трьома основними стратегіями GBCI); оперативне керівництво (розробка технічного пакету для керівництва впровадження Ініціативи через спільні навчальні платформи та дотримання таких етапів як: оцінка, планування, впровадження та моніторинг); взаємодія з країнами (використання політичної волі для генерування дій на глобальному, регіональному та місцевому рівнях шляхом зміцнення партнерств та інтеграції вже наявних онкологічних ініціатив) [10].

У 2024 році в межах Глобальної ініціативи Департамент неінфекційних захворювань, інвалідності та реабілітації ВООЗ запропонував технічний документ, що описує персоналізоване втручання, засноване на доказах. Воно спрямоване на те, щоб допомогти пацієнтам орієнтуватися в складних системах лікування раку та своєчасно отримувати необхідну допомогу, особливо в умовах обмеженої доступності медичних послуг, фрагментованих

систем охорони здоров'я та соціально-економічних бар'єрів, які заважають ранньому виявленню та лікуванню. У документі зазначено, що така модель покращує показники скринінгу раку, скорочує час до встановлення діагнозу та повторних госпіталізацій, підвищує прихильність до лікування, покращує процес прийняття рішень і рівень обізнаності пацієнтів щодо лікування, а також сприяє їхній задоволеності медичною допомогою та загальній якості життя. Впровадження програм навігації пацієнтів, адаптованих до конкретних національних умов, може значно сприяти досягненню загальної мети Глобальної ініціативи з боротьби з раком молочної залози, яка полягає у зниженні рівня смертності від цієї хвороби в усьому світі завдяки ранній діагностиці та забезпеченню можливості проходження повного курсу комплексного лікування [8].

Політика навігації пацієнтів із раком молочної залози відіграє важливу роль у покращенні якості надання медичних послуг та доступу до лікування. Її інтеграція у національні програми боротьби з раком або включення до стратегій, настанов та планів дій щодо раку молочної залози сприятиме ефективнішій організації медичної допомоги. Важливим аспектом є забезпечення синергії цієї політики з іншими ініціативами у сфері охорони здоров'я, а також її узгодженість із загальною структурою системи медичних послуг. Розроблена політика навігації пацієнтів здатна забезпечити збалансований підхід до їхнього супроводу на всіх етапах лікування, що дозволить ефективно задовольняти потреби як пацієнтів, так і медичних установ. Це сприятиме рівному доступу до послуг, підвищенню якості медичної допомоги та економічній ефективності програм [8].

Особливий акцент робиться на партнерстві та співпраці з усіма зацікавленими сторонами, включно з організаціями, що працюють у сфері онкології, представниками постраждалих громад та пацієнтськими спільнотами. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити їхню активну участь у розробці та впровадженні програм, а й зробити систему навігації пацієнтів більш адаптованою до реальних потреб суспільства. Завдяки комплексному підходу до формування політики навігації можна значно покращити ефективність боротьби з раком молочної залози [8].

Політика навігації пацієнтів з раком молочної залози є важливим компонентом сучасних систем охорони здоров'я, що сприяє покращенню доступу до медичних послуг, підвищенню якості лікування та оптимізації онкологічного континууму. Їх ефективна реалізація передбачає врахування низки ключових елементів [8]:

1. Визначення навігації пацієнтів у системі охорони здоров'я. Формування чітких підходів до навігації пацієнтів з урахуванням національного контексту та особливостей системи охорони здоров'я. Визначення ролі клінічних та неклінічних навігаторів, а також використання партнерств із громадянським суспільством для забезпечення ефективної взаємодії між різними учасниками процесу лікування.

2. Розподіл ролей і компетенцій пацієнтських навігаторів. Чітке визначення функцій навігаторів на всіх рівнях системи охорони здоров'я, включаючи всі рівні медичної допомоги. Встановлення механізмів керівництва та відповідальності за реалізацію навігаційних послуг.

3. Інтеграція навігаційних послуг у систему медичної допомоги. Навігаційні послуги мають бути рівномірно інтегровані у всі ланки медичної допомоги, що дозволить створити ефективну систему взаємодії між клінічними спеціалістами та пацієнтами. Важливо забезпечити належне навчання, ресурсне забезпечення та оцінку ефективності навігаційних послуг.

4. Навчання, акредитація та контроль якості. Розробка та впровадження механізмів навчання і професійної підготовки навігаторів пацієнтів, що гарантуватиме їхню компетентність та відповідність міжнародним стандартам. Запровадження систем акредитації та оцінки якості роботи навігаційних служб.

5. Оцінювання та моніторинг ефективності навігаційних служб. Визначення інструментів оцінювання, розробка стандартних операційних процедур та механізмів звітності для забезпечення ефективного контролю роботи системи навігації пацієнтів.

6. Фінансування та сталий розвиток. Формування стійкої фінансової моделі для підтримки та розширення навігаційних програм у довгостроковій перспективі. Забезпечення належного розподілу ресурсів для ефективної роботи служби навігації.

7. Дослідження та інновації. Сприяння науковим дослідженням, спрямованим на вдосконалення навігаційних послуг, підвищення ефективності системи охорони здоров'я та покращення досвіду пацієнтів [8].

Ініціатива Європейської комісії з раку молочної залози (European Commission Initiative on Breast Cancer, ECIBC) спрямована на створення єдиних високих стандартів якісної медичної допомоги для всіх країн Європейського Союзу. Основна мета ECIBC – забезпечення рівного доступу до ефективного скринінгу, діагностики та ліку-

вання раку молочної залози, що ґрунтується на наукових доказах і найкращих клінічних практиках. Організовані програми скринінгу мамографії є ключовим інструментом у ранньому виявленні та зниженні смертності від раку молочної залози. Ефективність таких програм підтверджена численними науковими дослідженнями та підтримується міжнародними організаціями, зокрема BOO3, Європейською комісією та Міжнародним агентством з дослідження раку (IARC). Водночас успішне впровадження скринінгових програм потребує врахування місцевого контексту, економічної ефективності та потенційних бар'єрів [3].

Група розробки керівних принципів ECIBC (GDG) зазначає, що реалізація скринінгових програм повинна враховувати наступні аспекти [3]:

- місцевий контекст: адаптація міжнародних рекомендацій до конкретних умов країни може підвищити ефективність програм, локальні дані допомагають оцінити доцільність і можливий вплив скринінгу;

- цільові вікові групи: скринінгові програми слід орієнтувати на вікові групи, для яких доведена ефективність мамографічного обстеження;

- інформаційна підтримка: підвищення рівня обізнаності населення є важливим компонентом ефективного скринінгу [3].

Рекомендації ECIBC повністю узгоджуються з міжнародними ініціативами, спрямованими на покращення скринінгу та раннього виявлення раку молочної залози. Всесвітня організація охорони здоров'я активно підтримує впровадження організованих програм у країнах із відповідними ресурсами, забезпечуючи доступність та якість онкологічної допомоги. Європейська комісія розробила стандарти якості скринінгу та діагностики, що виступають орієнтиром для національних стратегій боротьби з раком. Крім того, Міжнародне агентство з дослідження раку (IARC) підтверджує ефективність таких програм у зниженні смертності та наголошує на необхідності їх масштабного впровадження в системи охорони здоров'я різних країн [3].

Також зроблено наголос на комплексному підході, що поєднує міжнародний досвід та адаптацію до місцевих умов, сприятиме підвищенню ефективності скринінгових програм та зниженню рівня смертності від раку молочної залози в усьому світі [3].

У цьому контексті важливу роль відіграє Європейський план боротьби з раком (2021), який є пріоритетним напрямом у сфері охорони здоров'я Європейської комісії. Цей план є ключовим елементом у формуванні спільного бачення та пропо-

нує новий комплексний підхід до профілактики, діагностики, лікування та догляду за хворими на рак. Його реалізація передбачає заходи, що охоплюють різні сфери політики: охорону здоров'я, соціальну підтримку, освіту, екологію, зайнятість та навіть сільське господарство та енергетику [4].

Основна увага приділяється профілактиці, яка спрямована на зменшення основних факторів ризику, включаючи вживання тютюну, алкоголю, забруднення довкілля та вплив небезпечних речовин. Однією з головних цілей є зниження рівня споживання тютюну до менш ніж 5% населення ЄС до 2040 року. Кампанія «HealthyLifestyle4All» сприятиме формуванню здорових звичок, зокрема правильного харчування та фізичної активності. Раннє виявлення раку є ще одним важливим напрямком, що передбачає покращення доступу до скринінгових програм, зокрема для виявлення раку молочної залози, шийки матки та колоректального раку. До 2025 року планується забезпечити доступність скринінгу для 90% громадян ЄС, які підлягають такому обстеженню. У рамках цієї ініціативи буде створено нову систему скринінгу, підтриману Європейським Союзом [4].

Діагностика та лікування раку покликані покращити доступ пацієнтів до інтегрованої та комплексної онкологічної допомоги. Важливим завданням є подолання нерівності в отриманні медичних послуг та лікарських засобів у різних країнах і регіонах. До 2030 року передбачається, що 90% пацієнтів матимуть доступ до Національних комплексних онкологічних центрів, які будуть взаємопов'язані через єдину мережу ЄС. Окремий акцент зроблено на покращенні якості життя людей, які живуть із раком або подолали цю хворобу. Особлива увага приділяється реабілітації та підтримці у разі рецидиву або метастатичного захворювання, соціальній інтеграції та реінтеграції в професійне середовище. У цьому контексті розпочнеться реалізація ініціативи «Краще життя для онкохворих», яка сприятиме подальшій підтримці пацієнтів та покращенню їхнього добробуту [4].

У 2021 році в межах Європейського плану боротьби з раком було створено Реєстр онкологічної нерівності, який покликаний відстежувати тенденції та виявляти розбіжності у доступі до діагностики, лікування та догляду серед держав-членів і регіонів Європейського Союзу. Цей інструмент дозволяє оцінити ефективність національних політик, а також сприяти розробці цільових стратегій для усунення диспропорцій у системах охорони здоров'я. Для фінансування цих ініціатив Європейська комісія виділяє 4 мільярди

євро через програми EU4Health, Horizon Europe та «Цифрова Європа». Програма EU4Health спрямована на зміцнення медичних систем та покращення доступу до медичних послуг, Horizon Europe підтримує наукові дослідження та інновації у сфері онкології, а «Цифрова Європа» сприяє інтеграції цифрових технологій у діагностику та лікування онкологічних захворювань [4].

Зменшення тягаря раку та неінфекційних захворювань (НІЗ) у Європі вимагає впровадження комплексних і скоординованих стратегій, що враховують детермінанти здоров'я. Особливий акцент робиться на ефективній політиці, соціальних факторах і персональних ризиках, які впливають на рівень захворюваності та смертності. У березні 2024 року в межах Глобальної ініціативи ВООЗ щодо раку молочної залози (GBCI) відбувся перший неформальний форум партнерів. Він став ключовою платформою для підвищення обізнаності про ініціативу, визначення стратегічних напрямів її реалізації та зміцнення міжнародного партнерства. Учасники обговорювали питання відповідальності, підзвітності та ефективної комунікації як ключових чинників для забезпечення спільного підходу до боротьби з раком молочної залози [13].

Наступним важливим етапом стала організація другого форуму партнерів GBCI, що відбувся після стратегічних консультацій, картографування партнерських відносин та аналізу потреб. Його метою було обговорення досягнутого прогресу та узгодження подальших кроків у реалізації ініціативи. Форум партнерів GBCI надав можливість учасникам оцінити результати, досягнуті від часу першої зустрічі у березні 2024 року, та окреслити подальші пріоритетні кроки. Основні завдання форуму включали [13]:

- обмін досвідом, результатами партнерських відносин та аналіз викликів і можливостей у сфері профілактики й контролю раку молочної залози;
- визначення ключових пріоритетів і формування плану дій на основі виявлених потреб та викликів;
- використання партнерських зв'язків GBCI для зміцнення глобальної відповідальності та інтеграції ініціатив у національні стратегії боротьби з НІЗ;
- посилення співпраці, координації та обміну знаннями серед партнерів, що сприятиме ефективному впровадженню GBCI [13].

Під час Форуму було визначено стратегічні пріоритети для подальшої реалізації ініціативи, зокрема: необхідність посилення міжсекторального співробітництва для забезпечення комп-

лексного підходу до боротьби з раком молочної залози; удосконалення механізмів підзвітності та розробка ефективних стратегій моніторингу результатів; впровадження інноваційних методів профілактики, діагностики та лікування раку молочної залози. Завдяки злагодженій роботі партнерів GBCI продовжить розвивати ефективну та стійку глобальну систему профілактики й контролю цього захворювання [13].

Захід BOO3-GBCI, який відбувся у жовтні 2024 року в межах місяця обізнаності про рак молочної залози, представив технічний документ «Навігація пацієнта для раннього виявлення, діагностики, лікування раку молочної залози», а також презентував Портал дій щодо знань Глобальної ініціативи з питань раку молочної залози. Також було учасниками було зроблено наголос на посиленні адвокації прийняття країною Глобальної ініціативи щодо боротьби з раком молочної залози та доцільності визначення пріоритетності її впровадження в національній системі охорони здоров'я для покращення результатів лікування раку молочної залози [12].

BOO3 підкреслює важливість профілактичної складової програм скринінгу в мамології, зазначаючи, що в країнах з високим рівнем доходу вдалося значно знизити смертність від раку молочної залози. З 1980-х до 2020 року стандартизована смертність зменшилася на 40%, що стало можливим завдяки впровадженню ефективних стратегій боротьби з цим захворюванням. Країни, які досягли таких результатів, знижують смертність на 2–4% щорічно, що підкреслює значення комплексного підходу до покращення систем охорони здоров'я та доступу до перевірених методів лікування [2].

Глобальні ініціативи сприяли створенню надійних маршрутів направлення від закладів первинної медичної допомоги до спеціалізованих онкологічних центрів, що стали основою для лікування різних видів раку, таких як рак молочної залози, шийки матки, легенів, колоректальний рак та рак передміхурової залози. Цей підхід, заснований на оптимізації медичних маршрутів, дозволяє ефективно лікувати онкологічні захворювання та є важливим елементом розвитку національних програм скринінгу та лікування раку. Рак молочної залози, як індексне захворювання,

демонструє успішні моделі лікування, які можуть бути адаптовані для інших видів раку, покращуючи ефективність глобальних стратегій боротьби з цією хворобою [2].

Реалізація глобальних ініціатив впливає на розвиток ефективної та стійкої глобальної системи профілактики, а також знаходить своє відображення в національних програмах скринінгу в мамології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я.

Висновки. Узагальнюючи, можна зазначити, що роль глобальних ініціатив у розвитку національних програм скринінгу в мамології з урахуванням державно-управлінського аспекту проявляється через кілька ключових вимірів. Стандартизація та гармонізація підходів глобальних ініціатив сприяє встановленню міжнародних стандартів для скринінгу та діагностики, що стимулює вдосконалення національних програм, адаптуючи їх до місцевих умов. Важливим аспектом є підвищення доступності та рівності, оскільки глобальні ініціативи акцентують на забезпеченні рівного доступу до медичних послуг для всіх жінок, що спонукає національні уряди інтегрувати скринінгові програми в системи охорони здоров'я, зокрема в країнах з обмеженими ресурсами.

Особливу увагу приділено підтримці медичних працівників через освітні програми, що підвищують їхні знання та кваліфікацію в галузі раннього виявлення раку молочної залози, що позитивно впливає на ефективність скринінгу. Інновації та використання сучасних технологій для діагностики та моніторингу дозволяють національним програмам підвищити точність скринінгу. Глобальні ініціативи також сприяють залученню міжнародного фінансування для покращення інфраструктури охорони здоров'я, що особливо важливо для країн з обмеженими фінансовими можливостями. Зроблено наголос на важливості моніторингу та оцінки ефективності програм, що дозволяє вдосконалювати стратегії виявлення та лікування, адаптуючи їх до змін в умовах ризиків та кризових явищ. Отже, глобальні ініціативи значно впливають на розвиток національних програм скринінгу, покращуючи доступ до медичних послуг, підвищуючи ефективність скринінгу та рівність можливостей для жінок у боротьбі з раком молочної залози.

REFERENCES:

1. About the Partnership. International Cancer Control Partnership. Retrieved from <https://www.iccp-portal.org/about-partnership-0>
2. Breast cancer. World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/breast-cancer>
3. European guidelines on breast cancer screening and diagnosis. (2017). European Commission. Retrieved from <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/european-breast-cancer-guidelines>

4. Europe's Beating Cancer Plan: A new EU approach to prevention, treatment and care. (2021). European Commission. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_342
5. Global breast cancer initiative implementation framework: assessing, strengthening and scaling-up of services for the early detection and management of breast cancer. Executive summary. (2023). World Health Organization. Retrieved from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/365784/9789240067134-eng.pdf?Sequence=1>
6. Klabunde, C.N., Ballard-Barbash, R. (2008). Evaluating Population-Based Screening Mammography Programs Internationally. *Semin Breast Dis.*, 10 (2), 102-107. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2390929/>
7. Luo, C., Wang, L., Zhang, Yu., Lu, M., Lu, B., Cai, J., Chen, H., Dai, M. (2022). Advances in breast cancer screening modalities and status of global screening programs. *Chronic Diseases and Translational Medicine*, 8 (2), 112-123. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/cdt3.21>
8. Patient navigation for early detection, diagnosis and treatment of breast cancer: technical brief. (2024). Geneva: World Health Organization. Retrieved from <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379225/9789240100954-eng.pdf?Sequence=1>
9. Romero, Ya., Tittenbrun, Z., Trapani, D., Given, L., Hohman, K., Cira, M.K., et al. (2025). The changing global landscape of national cancer control plans. *The Lancet Oncology*. 26 (1). Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S1470-2045\(24\)00405-4](https://doi.org/10.1016/S1470-2045(24)00405-4)
10. The Global Breast Cancer Initiative. (2022). World Health Organization. Retrieved from https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/health-topics/cancer/the-global-breast-cancer-initiative-flyer-june-2022.pdf?Sfvrn=c4756174_3&download=true
11. Turnbull, E., Priaux, J., Ravesteyn, N.T., Heinävaara, S., Siljander, I., Senore, C., Segnan, N., Vokó, Z., Hagymásy, J., Jarm, K., Veerus, P. Koning, H. J., McKee, M.A. (2018). A health systems approach to identifying barriers to breast cancer screening programmes. Methodology and application in six European countries. *Health Policy*, 122 (11), 1198-1205. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.08.003>
12. Webinar to launch the Technical Brief on Patient Navigation for Early Detection, Diagnosis and Treatment of Breast Cancer. (2024). World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/events/detail/2024/10/15/default-calendar/webinar-to-launch-the-technical-brief-on-patient-navigation-for-early-detection--diagnosis-and-treatment-of-breast-cancer>
13. WHO Global Breast Cancer Initiative: Second Informal Partners' Forum. (2024). World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/events/detail/2024/12/05/default-calendar/who-global-breast-cancer-initiative--second-informal-partners--forum>

УДК 352.07(477) "2025"

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.9>

Олефіренко Ольга Володимирівна,

кандидат наук з державного управління,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування

Національного лісотехнічного університету України

ORCID ID:0000-0002-8296-3497

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

STRATEGIC PLANNING AS AN INHERENT COMPONENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES' DEVELOPMENT

У статті досліджено важливість стратегічного планування для розвитку територіальних громад, зокрема в умовах сучасних викликів, таких як економічні, соціальні та політичні зміни. Важливу роль у процесі стратегічного планування відіграють місцеві органи влади, бізнес, громадські організації та самі мешканці, що забезпечують комплексний підхід до вирішення проблем громади та її сталого розвитку. Детально розглянуто нормативну базу регулювання стратегічного планування на місцевому рівні.

Проаналізовано основні принципи стратегічного планування, зокрема важливість залучення різних зацікавлених сторін до розробки стратегій, а також роль стратегічних документів у визначенні пріоритетів розвитку громади. Наголошено на значенні планування в контексті післявоєнного відновлення, коли стратегічне управління стає основним інструментом для вирішення кризових ситуацій, відновлення інфраструктури та забезпечення стабільного економічного розвитку.

У роботі розкрито, як стратегічне планування допомагає громадам адаптуватися до нових умов, визначати свої сильні та слабкі сторони, а також оптимізувати використання наявних ресурсів для досягнення сталого розвитку. Також досліджено роль стратегічних документів у залученні інвестицій, розвитку бізнесу та покращенні якості життя мешканців.

Особлива увага приділяється партисипативному підходу в процесі стратегічного планування, який передбачає активне залучення громадян, експертів та інших зацікавлених сторін до створення ефективних стратегій розвитку. Вказано на важливість комунікації, співпраці та відкритості в процесі планування для досягнення реальних результатів.

У результаті дослідження підкреслено, що стратегічне планування є не лише інструментом для вирішення проблем у громадах, але й основою для забезпечення сталого та успішного розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія розвитку, планування, територіальні громади, сталий розвиток територій.

The article examines the significance of strategic planning for the development of territorial communities, particularly in the context of modern challenges such as economic, social, and political changes. Local authorities, businesses, civil society organizations, and the residents themselves play an essential role in the strategic planning process, ensuring a comprehensive approach to addressing community problems and promoting sustainable development. The regulatory framework governing strategic planning at the local level is thoroughly discussed.

The article analyzes the main principles of strategic planning, including the importance of involving various stakeholders in strategy development, as well as the role of strategic documents in defining community development priorities. Special attention is given to the importance of planning in the context of post-war recovery, where strategic management becomes a key tool for addressing crisis situations, rebuilding infrastructure, and ensuring stable economic growth.

The work highlights how strategic planning helps communities adapt to new conditions, identify their strengths and weaknesses, and optimize the use of available resources to achieve sustainable development. It also explores the role of strategic documents in attracting investments, fostering business development, and improving residents' quality of life.

Particular attention is paid to the participatory approach in the strategic planning process, which involves the active engagement of citizens, experts, and other stakeholders in the creation of effective development strategies. The importance of communication, cooperation, and openness in the planning process is emphasized to achieve tangible results.

The research concludes that strategic planning is not only a tool for solving immediate problems but also the foundation for ensuring sustainable and successful long-term development of territorial communities.

Key words: development strategy, planning, territorial communities, sustainable development of territories.

Постановка проблеми. Стратегічне планування є основою для ефективного управління та сталого розвитку територіальних громад, оскільки воно дозволяє визначати пріоритети розвитку, оптимізувати використання ресурсів та досягати довгострокових цілей. Однак на практиці більшість територіальних громад стикаються з численними викликами, що ускладнюють процес стратегічного планування. Це включає нестачу необхідних даних для аналізу ситуації, недостатню кваліфікацію місцевих органів влади, обмежені фінансові ресурси та недостатню участь громадян та інших зацікавлених сторін у розробці стратегій. Територіальна громада повинна чітко розуміти свої особливості, формувати бачення свого розвитку та визначати конкретні кроки, які сприятимуть її збереженню на середньострокову перспективу. За умови правильно організованої роботи над стратегією, громада здатна виявити раніше не оцінені ресурси. Крім того, в умовах постійних економічних, соціальних та політичних змін, а також кризових ситуацій, таких як війна чи природні катастрофи, стратегічне планування стає ще більш складним і вимогливим. Важливою проблемою є недостатня адаптація стратегічних планів до нових умов, що знижує їх ефективність у довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливо з'ясувати, як органи місцевого самоврядування можуть ефективно здійснювати стратегічне планування, враховуючи сучасні виклики, і забезпечити сталість та розвиток своїх територій. Коли мова йде про місцевий економічний розвиток та зростання, важливо розуміти, що цей процес значною мірою залежить від ефективної співпраці між місцевою владою та населенням.

Таким чином, постає питання, як забезпечити системний підхід до стратегічного планування, залучити усі зацікавлені сторони та створити механізми, які дозволять територіальним громадам не лише впоратися з поточними проблемами, але й досягти сталого розвитку в умовах невизначеності та змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного планування розвитку громад досліджували ряд українських науковців, зокрема О. Батанов, В. Куйбіда, А. Ткачук, І. Боришкевич, В. Якубів. Однак у контексті війни в Україні та потреби в подальшому розвитку місцевого самоврядування, питання удосконалення процесів стратегічного планування, та ефективного функціонування місцевих органів влади набувають особливої важливості. Це вимагає впровадження нових підходів, оптимальних методів для розробки дієвих стратегій і врахування

всього попереднього досвіду стратегічного планування. Значення стратегічного планування для розвитку громади, лише підкреслює актуальність та значущість дослідження цієї теми.

Метою статті є аналіз ролі стратегічного планування для процесу розвитку територіальних громад, виокремлення ключових аспектів його впровадження та дослідження ефективних підходів до формування стратегій, що сприятимуть сталому соціально-економічному розвитку громад у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація в Україні стала важливим інструментом для створення фінансово спроможних та самодостатніх територіальних громад. Головною метою цього процесу є забезпечення якісного задоволення потреб громадян, оперативне надання адміністративних і соціальних послуг, сталий розвиток територій та раціональне використання бюджетних ресурсів. У післявоєнний період, коли внутрішні та зовнішні обставини є непередбачуваними, формування спроможних громад набуває особливо важливого значення [1]. Стратегічне планування є основним інструментом для досягнення цієї мети, оскільки дозволяє розробити довгострокову траєкторію розвитку, враховуючи потенціал, особливості регіону та ризики. Щоб мати перспективу в майбутньому, територіальним громадам необхідно чітко розуміти шляхи розвитку та здійснювати відповідні кроки, які сприятимуть збереженню та розвитку громади на середньострокову перспективу.

За останні роки в Україні було накопичено значний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015–2016 років, коли були створені перші об'єднані територіальні громади, деякі з них почали розробляти та затверджувати власні стратегії розвитку, спираючись на існуюче правове регулювання для розробки регіональних стратегій, досвід регіонального планування та методичну підтримку від програм і проєктів міжнародної технічної допомоги. Водночас, після прийняття змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2022 році, в Україні була запроваджена чітка система трирівневого стратегічного планування (держава-регіон-громада), яка передбачає розробку стратегій розвитку для всіх територіальних громад. З цією метою, а також для узгодження методичних підходів, Міністерство розвитку громад і територій України разом з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року ухвалило Наказ № 265 від 21.12.22 «Про затвердження Методичних рекомендацій

щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [2]. Ці методичні рекомендації мають на меті допомогти громадам покроково планувати свій розвиток. Документ детально пояснює, які елементи повинна містити стратегія, починаючи від SWOT-аналізу (для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз) і закінчуючи системою релевантних показників, на основі яких оцінюється ефективність реалізації стратегії.

Методичне забезпечення розробки регіональних стратегій розвитку передбачено Постановою КМУ від 04.08.23 р. № 816 Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів» [3]. Механізми розробки Державної стратегії регіонального розвитку України та плану заходів для її впровадження визначаються постановою Кабінету Міністрів України № 817 від 04.08.2023. Державна стратегія регіонального розвитку на період 2021-2027 років є ключовим інструментом для планування і координації політики на державному рівні, який сприяє ефективному використанню державних ресурсів, стимулює економічний розвиток і забезпечує сталий прогрес в територіальних громадах та регіонах.

Основними складовими стратегічного управління є [4].

1. Чіткість цілей і пріоритетів: громада повинна розробити довгострокову стратегію, яка буде узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку.

2. Залучення громади: при створенні та реалізації стратегії необхідно враховувати думки мешканців, представників бізнесу та громадських активістів. Це забезпечує злагоджену співпрацю та підвищує відповідальність за виконання поставлених завдань.

3. Комплексний підхід: розвиток громади має враховувати всі аспекти її життєдіяльності, зокрема економічні, соціальні, екологічні та культурні чинники.

На початок 2024 року 91% територіальних громад (1314 з 1283) залучені до стратегічного планування, що підтверджує результати моніторингу Міністерства відновлення. Стратегії розвитку є ключовими для відновлення, визначаючи напрями розвитку громад на найближчі роки. Більшість громад вже розробили або затвердили свої стратегії, що свідчить про їх стійкість та готовність до відновлення [5]. Серед лідерів за кількістю затверджених стратегій розвитку гро-

мад знаходяться Вінницька (95%), Полтавська (80%), Івано-Франківська (74%), Львівська (74%) та Миколаївська (73%) області. Натомість найбільше проєктів стратегій наразі розробляються в таких областях, як Закарпатська (77%), Київська (59%), Харківська (55%) [5].

Міністерство впроваджує низку ініціатив, спрямованих на покращення стратегічного планування на місцевому рівні. Зокрема, було створено Геоінформаційної системи регіонального розвитку (ГІС), яка стане потужним цифровим інструментом для стратегічного планування, оскільки надаватиме доступ до різноманітних регіональних даних, зокрема щодо руйнувань, зміни чисельності населення, кількості юридичних осіб, доступу до соціальних послуг, типів територій тощо [6]. Тестова версія ГІС була презентована в 2024 році.

Оновлення методичних рекомендацій для розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінки стратегій розвитку передбачає впровадження сучасних інструментів аналізу та планування, що враховують кращі європейські практики і принципи управління публічними інвестиціями. Важливою складовою цього процесу є тісна співпраця з міжнародними партнерами, регіональними агентствами розвитку, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. До таких партнерів належать Програма «U-LEAD з Європою», Асоціація міст України, Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Проєкт USAID «Говерла», Проєкт GIZ «Підтримка структурних змін у вугільних регіонах України». Відсутність необхідних даних і експертної підтримки часто заважає створенню ефективних стратегічних документів. Для подолання цієї проблеми Проєкт USAID «ГОВЕРЛА» запустив програму «Стратегічне планування в українських громадах 2.0», яка надає експертну підтримку 30 громадам у шести областях України: Львівській, Волинській, Закарпатській, Одеській, Миколаївській та Рівненській. Проєкт передбачає розробку профілів громад, стратегій розвитку, планів реалізації та стратегічної екологічної оцінки [8].

Однією з головних переваг стратегічного планування є можливість громад швидко реагувати на зміни та ефективно справлятися з викликами. Завдяки продуманим стратегіям громади можуть оптимально використовувати свої ресурси, залучати нові фінансові потоки та отримувати підтримку від державних і міжнародних партнерів. Це дозволяє їм перейти від хаотичного вирішення

проблем до організованого підходу, що забезпечує стабільний розвиток і впевненість у майбутньому. В умовах сьогодення стратегічне планування набуває критичної важливості для місцевих громад, оскільки сприяє самоорганізації, взаємній підтримці та ефективному використанню ресурсів, що допомагає зберігати стабільність і рухатися до мирного та стабільного майбутнього. Не менш важливою є також гармонізація місцевих стратегій з державними та регіональними планами, зокрема з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9], законами «Про засади державної регіональної політики», «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами. Крім того, її основою є Методичні рекомендації щодо порядку розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджені наказом Міністерства розвитку громад та територій України [10].

В умовах післявоєнного відновлення стратегічне управління набуває особливого значення. Ключовими аспектами в планування стають: необхідність відбудови інфраструктури; сталий розвиток – стратегічне планування є основою для тривалого економічного, соціального та екологічного розвитку; конкурентоспроможність громади – розроблені стратегії допомагають громадам адаптуватися до глобальних змін, підвищуючи їх здатність залучати нові ресурси та інвестиції, що сприяє економічному зростанню та зміцненню позицій на регіональному та міжнародному рівнях [11].

Основні принципи формування стратегії розвитку громади включають:

1. Комплексний підхід: Розвиток має охоплювати всі аспекти життя громади, зокрема політичну, економічну, соціальну, екологічну та культурну сфери.

2. Залучення громадян та зацікавлених сторін: Важливо враховувати думки місцевих мешканців, бізнесу та громадських організацій, що сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії та забезпечує відповідальність усіх учасників процесу.

3. Формування бачення майбутнього: Стратегія має містити чітко окреслений образ майбутньої громади та пріоритетні напрямки її розвитку.

4. Визначення ключових цілей та планів дій: Окреслення етапних і системних дій забезпечує досягнення поставлених цілей та бажаних результатів.

Стратегія розвитку територіальних громад є важливим інструментом для досягнення ста-

лого соціально-економічного розвитку, що передбачає активну співпрацю управлінців, бізнесу та громадськості. Одним з основних аспектів розробки ефективних стратегій є залучення місцевих мешканців до процесу планування, що дозволяє створювати документи, які відповідають реальним потребам громади. Партисипативний підхід сприяє гармонійності стратегічних документів, враховуючи ідеї та бачення мешканців [12].

Кожна громада має свої унікальні ресурси, проблеми та можливості, тому для органів місцевого самоврядування важливо розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також враховувати можливі загрози. Це дає можливість ефективно планувати проекти, зміцнювати економіку та розробляти довгострокові стратегії сталого розвитку. Великі громади, маючи значний логістичний потенціал і розвинений людський ресурс, мають великі можливості для розвитку, тому важливо активно залучати бізнес та місцевих мешканців до створення якісних стратегічних документів. Стратегія розвитку допомагає виявити найбільш перспективні напрямки, орієнтуючи увагу на внутрішньому соціально-економічному потенціалі громади.

Висновки. Стратегічне управління є важливим фактором для успішного розвитку територіальних громад, оскільки воно дає змогу реалізувати довгострокові цілі через системний підхід. Розроблена стратегія розвитку громади виступає як план дій, що визначає чіткий шлях до досягнення поставлених цілей з урахуванням доступних ресурсів, можливостей, регіональних особливостей і потенційних ризиків. В умовах післявоєнного відновлення удосконалення стратегічного планування набуває особливої важливості, оскільки громадам необхідно не лише відновити інфраструктуру, а й створити умови для сталого розвитку.

Стратегічне планування дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони громади, що в свою чергу допомагає визначити пріоритети розвитку. Важливим моментом є також залучення місцевих жителів і бізнесу до процесу формування і реалізації стратегії, що забезпечує ефективність і підтримку з боку всіх зацікавлених сторін. Основним завданням органів місцевого самоврядування є максимальне використання наявного потенціалу для забезпечення сталого розвитку громади. Ці органи є ініціаторами та рушійними силами у процесі формування стратегії розвитку громади, чітко усвідомлюючи важливість створення ефективних стратегічних документів. Їх активна участь свідчить про прагнення до обґрунтованого та системного підходу у розвитку території, що, в свою чергу, сприяє залученню громадян, бізнесу та експертів до процесу стратегічного планування.

REFERENCES:

1. Boryshkevych, I. I., & Yakubiv, V. M. (2022). Osoblyvosti ta vazhlyvist' formuvannya stratehii rozvytku dlya terytorial'noyi hromady [Features and importance of forming a development strategy for a territorial community]. *Vcheni zapysky Tavriiskogo natsional'nogo universytetu imeni V. I. Vernads'koho* [Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Tavria National University], 33(72), 2. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/21>. (in Ukrainian).
2. Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo porядku rozroblyennya, zatverdzhennya, realizatsiyi, provedennya monitorynhu ta otsynuyannya realizatsiyi stratehiy rozvytku terytorial'nykh hromad Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytoriy Ukrainy № 265 (2022) (Ukraine). [On the approval of the Methodical Recommendations for the procedure of developing, approving, implementing, monitoring, and evaluating the implementation of territorial community development strategies № 265] <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> [in Ukrainian].
3. Deyaki pytannya rozroblyennya rehional'nykh stratehiy rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi ta provedennya monitorynhu realizatsiyi znachennykh stratehiy i planiv zakhodiv Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy № 816 (2024). (Ukraine) [Some issues of developing regional development strategies and action plans for their implementation and monitoring the implementation of these strategies and action plans № 816] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-п#Text> [in Ukrainian].
4. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na 2021–2027 roky, Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy. № 695 (2020) (Ukraine). [State regional development strategy for 2021-2027 № 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Ponad 90% hromad rozrobliaiut' abo vzhe zatverdily stratehichni dokumenty rozvytku, Ministerstvo rozvytku terytorial'nykh hromad ta terytoriy Ukrainy (2024) [Over 90% of communities are developing or have already approved strategic development documents]. <https://mtu.gov.ua/news/35390.html> [in Ukrainian].
6. Poryadok funktsionuvannya yedynoyi heoinformatsiy'noyi systemy zdiysnennya monitorynhu ta otsynuyannya rozvytku rehioniv i terytorial'nykh hromad, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 522 (2023). (Ukraine). [On Lobbying, Law of Ukraine No. 3606]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022-2025 roky, Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy, № 1805-p. (2021) (Ukraine) [Strategy for reforming the public finance management system for 2022-2025 № 1805-p.]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n13> [in Ukrainian].
8. Stratehiya rozvytku L'vivs'koyi oblasti na period 2021-2027 rokiv Rishennya sesiyi L'vivs'koyi oblasnoyi rady vid № 948 (2019) (Ukraine) [Development strategies of Lviv region for the period 2021-2027 № 948]. (2019). <https://loda.gov.ua/documents/49999>. [in Ukrainian].
9. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, № 695 (2020) (Ukraine) [State strategy for regional development for 2021-2027 № 695]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Berezovska, S. V. (2012). Mistsevi finansy v Ukraini: poniattia ta funktsii [Local finances in Ukraine: Concepts and functions]. In V. M. Driomin (Ed.), *Pravove zhyttia suchasnoi Ukrainy: materialy Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii profesorsko-vykladats'koho skladu* (Odesa, 20-21 kvitnia 2012 r.) (Vol. 2, pp. 93-95). Odesa: Feniks. [in Ukrainian].
11. Results of the sociological research «Povnovazhennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannya ta kryterii otsinky sprogoshchennosti terytorial'nykh hromad» (2023) [Powers of local self-government bodies and criteria for assessing the capacity of territorial communities]. <https://decentralization.ua/news/17494?page=11158-166>. [in Ukrainian].
12. Herath, T. N. (2009). Decentralization of Governance and Economic Development. *Korea Review of International Studies*, 27(1), 27-49. https://www.researchgate.net/publication/228831434_Decentralization_of_Governance_and_Economic_Development.

УДК 342.5:378

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.10>

П'ятничук Ірина Дмитрівна,

кандидат економічних наук, доцент,

декан факультету управління

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: 0000-0003-2876-6422

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

LEGAL MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION

У статті досліджено правовий механізм публічного управління системою вищої освіти, що є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітньої сфери в Україні. Метою дослідження є аналіз нормативно-правових актів, які регламентують питання управління вищою освітою, через діагностику матеріалів із загальнодоступних баз нормативних документів, зокрема Офіційного вебпорталу парламенту України "Рада. Верховна Рада України". Увагу приділено комплексному аналізу правового забезпечення освітньої діяльності та визначенню основних елементів правового механізму.

До основних елементів правового механізму публічного управління вищою освітою віднесено: законодавчу основу, органи управління, основні функції цих органів, правовий статус закладів вищої освіти, а також права і обов'язки учасників освітнього процесу. У статті акцентується на різних рівнях регламентування публічного управління вищою освітою, які включають глобальний, національний та локальний аспекти. Особливу увагу приділено ролі органів публічного управління у створенні нормативно-правової бази, контролі за дотриманням стандартів, фінансовому забезпеченні та сприянні міжнародній співпраці.

Встановлено, що правовий механізм публічного управління системою вищої освіти є важливим інструментом регулювання освітньої сфери, який забезпечує реалізацію стратегічних завдань держави в контексті соціально-економічного та інноваційного розвитку.

У результаті дослідження встановлено, що правовий механізм є основою для формування стійкої, прозорої та ефективної системи публічного управління вищою освітою. Це включає координацію між усіма суб'єктами освітнього процесу, формування умов для реалізації прав і свобод учасників освітньої діяльності, а також створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку. Представлені висновки можуть бути використані для вдосконалення законодавства, покращення управлінських практик та забезпечення сталого розвитку освітньої сфери України.

Ключові слова: публічне управління, вища освіта, механізми публічного управління, правовий механізм, публічне управління вищою освітою, публічне адміністрування, сталий розвиток, якість освіти, цифровізація.

The article examines the legal mechanism of public governance in the higher education system, which serves as a key element in ensuring the effective functioning and development of the educational sector in Ukraine. The aim of the study is to analyze the regulatory legal acts governing higher education management through the examination of materials from publicly available databases of normative documents, in particular, the Official Web Portal of the Ukrainian Parliament "Rada. Verkhovna Rada of Ukraine." Special attention is given to a comprehensive analysis of the legal framework for educational activities and the identification of the main elements of the legal mechanism.

The main elements of the legal mechanism for public governance in higher education include: the legislative framework, governance bodies, the primary functions of these bodies, the legal status of higher education institutions, as well as the rights and responsibilities of participants in the educational process. The article emphasizes the different levels of regulation in public governance of higher education, encompassing global, national, and local aspects. Particular focus is placed on the role of public governance bodies in creating the regulatory legal framework, monitoring compliance with standards, providing financial support, and fostering international cooperation.

It has been established that the legal mechanism of public governance in the higher education system is an essential tool for regulating the educational sector, enabling the implementation of the state's strategic objectives in the context of socio-economic and innovative development.

The study concludes that the legal mechanism forms the foundation for building a stable, transparent, and effective system of public governance in higher education. This includes coordination among all stakeholders in the educational process, the creation of conditions for the realization of the rights and freedoms of educational participants, and the establishment of a favorable environment for innovative development. The presented findings can be used to improve legislation, enhance governance practices, and ensure the sustainable development of Ukraine's educational sector.

Key words: public governance, higher education, public management mechanisms, legal mechanism, public management of higher education, public administration, sustainable development, quality of education, digitalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства система вищої освіти виступає важливим інструментом формування інтелектуального потенціалу нації, підготовки висококваліфікованих фахівців і забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави. Ефективне функціонування цієї системи залежить від якісного публічного управління, яке має бути побудоване на основі правових принципів, забезпечувати прозорість, підзвітність та відповідність сучасним викликам.

Розвиток глобалізації, інтеграції України до європейського освітнього простору, цифровізація управлінських процесів і зростаючі суспільні очікування щодо якості освіти висувають нові вимоги до правового механізму управління цією сферою. Правові засади публічного управління вищою освітою повинні забезпечувати баланс між інтересами держави, освітніх установ і суспільства, сприяти забезпеченню академічної свободи, автономії закладів освіти, а також соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання правового механізму публічного управління вищою освітою висвітлено у наукових працях таких дослідників: Вавренюк С. А. [1], Древаль Ю. Д. [2], Лукіна Т.О., Шошова А. Г. [3], Мороз В. М. [4], Паращенко Л. І. [5], Шевченко В. М. [6] та ін. Ці науковці зробили значний внесок у дослідження проблем управління вищою освітою в Україні, опублікувавши численні наукові праці та активно беручи участь у реформуванні системи освіти.

Однак, потребує подальших досліджень питання правового механізму публічного управління вищою освітою, які б враховували сучасну

ситуацію в країні, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Цілі статті. Основна мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних основ і практичних підходів до правового механізму публічного управління вищою освітою для забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. З метою проведення аналізу інформації про нормативно-правові акти, які регламентують питання у сфері вищої освіти, було здійснено діагностику матеріалів, які містяться у загальнодоступних базах з нормативними документами, зокрема на Офіційному вебпорталі парламенту України «Рада. Верховна Рада України».

У цілому із 277451 документа, який є завантаженим на цей вебпортал, 673 знайдено за підсумками запиту за ключовими словами «вища освіта» (станом на 23.07.2024 р.), що становить 0,24% від загальної кількості усіх нормативних документів, тобто менше одного відсотка. При цьому, 35 з них видані міжнародними організаціями, а 654 вітчизняними [7].

Встановлено, що найбільшу кількість нормативних документів, які регламентують питання у сфері вищої освіти, розробили міністерства (284 документи, або 43,43%), Кабінет Міністрів України (232 документи, або 35,47%), а також Верховна рада України (80 документів, або 12,23%). Решта інституцій (комітети, агентства, комісії тощо) створили від 0,31% до 2,75%, тобто менше 3% документів кожна (до них відносяться ухвали, накази, розпорядження, листи тощо) [7].

Аналіз інформації про кількість нормативних документів, які регламентують питання у сфері вищої освіти наведено на рис. 1.

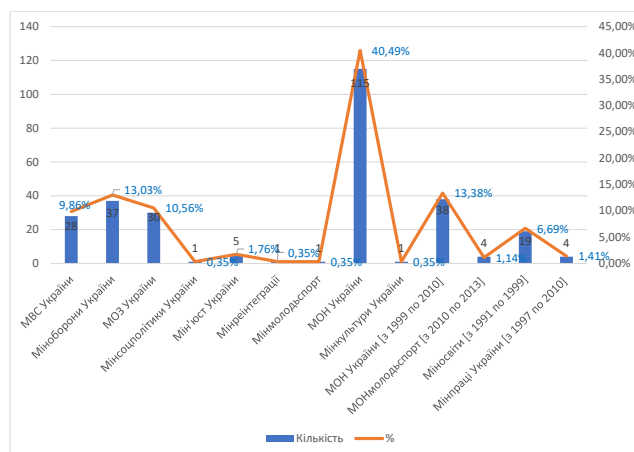


Рис. 1. Інформація про міністерства, які є розробниками документів у сфері вищої освіти на вебпорталі «Рада. Верховна Рада України» станом на 01.07.2024 р.

*Джерело: складено на основі [7].

Проведений аналіз дав змогу встановити, що серед міністерств найбільшу кількість нормативних документів розробило Міністерство освіти і науки України (МОН України), яке функціонує з 28.02.2013 р. – 115 документів, або 40,49% від кількості документів, які розроблені міністерствами. При цьому, варто відмітити, що це міністерство пройшло довгий шлях реорганізації [7]:

- Міністерство освіти України (Міносвіти), яке функціонувало 12.12.1991 р. по 15.12.1999 р., сформулювало 19 документів, або 6,69%;

- Міністерство освіти і науки України (МОН України), яке функціонувало з 15.12.1999 р. по 09.12.2010 р., розробило 38 документів, або 13,38%;

- Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України (МОНмолодьспорт України), яке функціонувало з 09.12.2010 р. по 28.02.2013 р., розробило 4 документи, або 1,14%.

Також значну кількість документів було розроблено такими міністерствами, як: Міністерство оборони України (Міноборони України) – 37 документів, або 13,03%; Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ України) – 30 документів, або 10,56%; Міністерство внутрішніх справ України (МВС України) – 28 документів, або 9,86%. Решту міністерств (Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики України), Міністерство юстиції України (Мін'юст України), Міністерство з питань реінтеграції тимчасово

окупованих територій України (Мінреінтеграції), Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт), Міністерство культури України (з 13.05.1991 р. по 26.09.1995 р.), Міністерство праці та соціальної політики України (Мінпраці України) (з 25.07.1997 р. по 09.12.2010 р.) розробило від 1 до 5 документів [7].

Крім цього, встановлено, що чинними є 470 документів, такими, що втратили чинність – 113, дія, у яких зупинена – 1, дія, у яких відновлена – 1, із не визначеним статусом – 88 документів [7]. З-поміж нормативно правових документів, які регламентують питання у сфері вищої освіти є: 38 законів, 181 постанова, 99 розпоряджень, 8 указів, 278 наказів.

Встановлено, що базовим нормативно-правовим документом, який регламентує питання публічного управління вищою освітою є Закон України «Про вищу освіту» [8], який визначає важливі правові, організаційні, фінансові складові функціонування системи вищої освіти, формує передумови щодо розвитку партнерства між органами державної влади та бізнесу із закладами вищої освіти. Вивчення результатів щодо пов'язаних з цим документом на Офіційному вебпорталі парламенту України «Рада. Верховна Рада України», дали змогу встановити, що пов'язаних з цим Законом України є 871 документ (рис. 2).

Також встановлено взаємозв'язок Закону України з іншими правовими документами. Так, основний документ зумовив зміни в 16 інших документах,

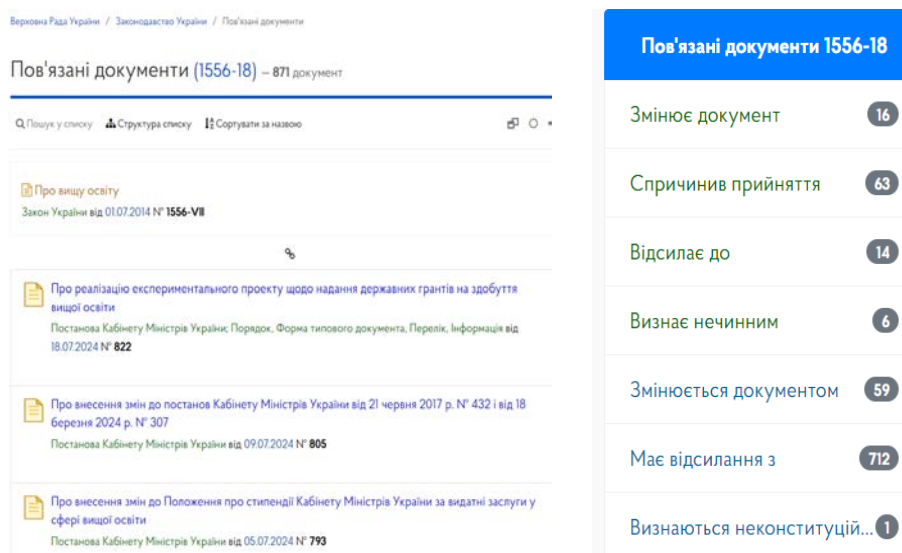


Рис. 2. Результати вивчення інформації про пов'язані документи із Законом України «Про вищу освіту» на вебпорталі «Рада. Верховна Рада України»

**Джерело: складено на основі [7].*

спричинив прийняття 63 інших документів, здійснює відсилання до 14 інших документів, визнає нечинними 6 документів. У свою чергу, основний документ змінений у результаті прийняття 59 інших документів, має відсилання до 712 інших документів, а також одним документом визнаються неконституційними окремі положення досліджуваного Закону України, а саме рішенням Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 49 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) пункту 7 частини другої статті 42 Закону України «Про вищу освіту» [8].

Таким чином, можемо резюмувати, що у результаті проведеного реформування вищої освіти, напрацьовано значну нормативно-правову базу щодо регламентування питань у сфері вищої освіти. Однак залишаються проблемні питання, які потребують вирішення.

Досліджено, що правовий механізм публічного управління вищою освітою в Україні, який регулюється низкою законодавчих актів і визначають

структуру, функції та обов'язки органів управління, а також права та обов'язки учасників освітнього процесу. До основних елементів цього механізму можна віднести: законодавчу основу, органи управління, основні функції органів управління, правовий статус закладів вищої освіти, права і обов'язки учасників освітнього процесу.

Законодавчу основу правового механізму публічного управління вищою освітою становить сукупність законів, нормативних актів, і підзаконних актів, які регулюють сферу вищої освіти. Варто відмітити, що законодавча основа регламентує права, обов'язки й відповідальність усіх суб'єктів освітньої діяльності, встановлює стандарти вищої освіти та вимоги до її якості, а також сприяє забезпеченню правової бази для функціонування ЗВО та органів публічного управління вищою освітою.

За підсумками проведеного емпіричного дослідження, виокремлено рівні регламентування публічного управління вищою освітою, які становлять його законодавчу основу (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні регламентування публічного управління вищою освітою

Рівень регламентування	Компонент законодавчої основи	Його характеристика
1	2	3
1 рівень	Конституція України	Основний закон, що закріплює права громадян на освіту та визначає основні принципи державної політики у сфері освіти
	Закони України	Закони України, які регламентують питання у сфері вищої освіти: Закон України «Про освіту»: визначає загальні засади освітньої діяльності, права та обов'язки учасників освітнього процесу, принципи державної політики у сфері освіти. Закон України «Про вищу освіту»: регулює діяльність вищих навчальних закладів, визначає їх права та обов'язки, встановлює вимоги до освітніх програм, процедур акредитації та ліцензування.
2 рівень	Підзаконні акти	Постанови Кабінету Міністрів України, а саме документи, що регулюють конкретні аспекти освітньої діяльності, такі як фінансування, порядок прийому до ЗВО, умови надання стипендій тощо. Накази Міністерства освіти і науки України, тобто нормативні акти, що деталізують положення законів та постанов, встановлюють методичні рекомендації, стандарти вищої освіти, тощо
3 рівень	Міжнародні угоди та стандарти	Ініціатива з гармонізації систем вищої освіти в Європі, до якої приєдналася Україна, і включає стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості освіти, мобільності студентів та викладачів. Угоди про міжнародне співробітництво, тобто двосторонні та багатосторонні угоди з іншими країнами щодо визнання дипломів, спільних досліджень та освітніх програм
4 рівень	Нормативні акти обласних та районних адміністрацій	Нормативні документи, розроблені обласними та районними державними адміністраціями щодо регламентування питання у сфері вищої освіти у громадах (плани, кошториси, правила, тощо)
5 рівень	Нормативні акти органів місцевого самоврядування	Нормативні документи, розроблені органами місцевого самоврядування щодо регламентування питання у сфері вищої освіти у громадах (плани, кошториси, правила, тощо)
6 рівень	Нормативні акти ЗВО	Статuti ЗВО та інші документи, що визначають внутрішню структуру, порядок управління, права та обов'язки учасників освітнього процесу у конкретному закладі, а також правила внутрішнього розпорядку, котрі визначають конкретні процедури та норми поведінки в межах ЗВО

*Джерело: складено автором.

Так, перший рівень представлений нормативно-правовими документами, які мають найвищу юридичну силу, це Конституція і Закони України. Другий рівень представлений підзаконними актами, тобто Постановами Кабінету Міністрів України та накази міністерств, зокрема Міністерства освіти і науки України. Третій рівень представлений міжнародними угодами та стандартами. Четвертий рівень представлений нормативними актами, які розроблено обласними та районним державними адміністраціями, а п'ятий рівень – нормативними документами, які розроблено органами місцевого самоврядування. Завершальний, шостий рівень – це нормативні документи, розроблені у ЗВО, і визначають внутрішню структуру, порядок управління, права та обов'язки учасників освітнього процесу у кон-

кретному закладі, а також правила внутрішнього розпорядку, котрі визначають конкретні процедури та норми поведінки в межах ЗВО.

Органи публічного управління вищою освітою виконують ключову роль у забезпеченні функціонування та розвитку системи вищої освіти [9; 10]. Вони встановлюють нормативно-правову базу, контролюють дотримання стандартів, забезпечують фінансування та координують міжнародну співпрацю. Нижче наведені основні органи публічного управління вищою освітою в Україні (табл. 2).

При цьому, досліджено, що органи управління виконують такі основні функції:

- розробка та впровадження державної політики у сфері вищої освіти;
- нормативно-правове регулювання діяльності закладів вищої освіти;

Таблиця 2

Основні органи публічного управління вищою освітою

Назва органу	Характеристика
1	2
Міністерство освіти і науки України (МОН)	– головний державний орган, відповідальний за розробку та реалізацію державної політики у сфері освіти та науки; – розробляє нормативно-правові акти, стандарти освіти, методичні рекомендації; – контролює діяльність закладів вищої освіти, здійснює акредитацію та ліцензування; – забезпечує фінансування державних ЗВО та контроль за використанням бюджетних коштів; – координує міжнародну співпрацю у сфері освіти.
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)	– незалежний орган, що здійснює оцінку та акредитацію освітніх програм ЗВО; – розробляє критерії та процедури забезпечення якості вищої освіти; – проводить моніторинг та аналіз якості освітніх послуг.
Кабінет Міністрів України	– вищий орган виконавчої влади, що затверджує основні напрями державної політики у сфері освіти; – приймає постанови та розпорядження щодо фінансування, розвитку та реформування системи вищої освіти.
Верховна Рада України	– законодавчий орган, що приймає закони та інші нормативно-правові акти, які регулюють діяльність системи вищої освіти; – контролює виконання законів та державної політики у сфері освіти.
Державна служба якості освіти України	– відповідальна за контроль за дотриманням стандартів якості освіти; – проводить інспекції та перевірки діяльності вищих навчальних закладів.
Рада ректорів вищих закладів вищої освіти України	– консультативно-дорадчий орган, що об'єднує керівників вищих навчальних закладів; – надає рекомендації щодо розвитку системи вищої освіти, організації навчального процесу та вдосконалення управління.
Обласні державні адміністрації та департаменти освіти і науки	– координують діяльність закладів вищої освіти на регіональному рівні; – забезпечують виконання державних програм у сфері вищої освіти; – сприяють вирішенню соціальних питань студентів і викладачів (житло, стипендії тощо).
Органи місцевого самоврядування	– забезпечують реалізацію державної політики у сфері освіти на місцевому рівні; – підтримують діяльність вищих навчальних закладів, що знаходяться на їх території.
Заклади вищої освіти (університети, академії, інститути)	– автономно ухвалюють рішення щодо освітніх програм, внутрішніх правил і процедур; – розробляють і реалізують стратегії розвитку; – формують академічну політику в межах законодавства.

*Джерело: складено автором.

- акредитація та ліцензування освітніх програм;
- контроль та моніторинг якості освіти.

Ще одним важливим елементом правового механізму публічного управління є правовий статус закладів вищої освіти, а саме:

1. Автономія, тобто заклади вищої освіти мають певну автономію в управлінні своїми фінансовими та академічними справами.

2. Акредитація, що означає, що всі навчальні програми повинні проходити процедуру акредитації.

3. Фінансування – заклади можуть фінансуватися як з державного бюджету, так і за рахунок власних надходжень.

Наступним елементом механізму публічного управління вищою освітою є права та обов'язки учасників освітнього процесу. До зацікавлених сторін освітнього процесу відносяться здобувачі вищої освіти, викладачі та адміністрація ЗВО. Основними правами та обов'язками учасників освітнього процесу у ЗВО є:

1. Здобувачі вищої освіти – мають право на якісну освіту, вибір навчальних дисциплін та участь у громадському житті закладу.

2. Викладачі – мають право на академічну свободу, професійний розвиток та гідні умови праці.

3. Адміністрація – відповідає за забезпечення якості освітнього процесу та дотримання законодавства.

Ці основні елементи формують правовий механізм публічного управління вищою освітою в Україні, забезпечуючи правову основу для функціонування та розвитку системи вищої освіти.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного дослідження можемо резюмувати, що

у статті досліджено ключові аспекти правового механізму публічного управління системою вищої освіти, що є основоположним елементом забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітньої сфери. Проведений аналіз дозволив визначити основні елементи правового механізму, серед яких: законодавча основа, органи управління, їхні основні функції, правовий статус закладів вищої освіти, а також права та обов'язки учасників освітнього процесу.

Зазначено, що публічне управління вищою освітою здійснюється на кількох рівнях регламентування. Органи публічного управління виконують ключову роль у формуванні нормативно-правової бази, забезпеченні контролю за дотриманням стандартів, фінансуванні та сприянні міжнародній співпраці.

У результаті дослідження встановлено, що для забезпечення стійкого розвитку системи вищої освіти України необхідно створювати правові механізми, які сприятимуть прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління. Це вимагає подальшого вдосконалення законодавства, адаптації до європейських стандартів та посилення інтеграційних процесів в освітньому середовищі.

Отже, правовий механізм публічного управління системою вищої освіти є важливим інструментом регулювання освітньої сфери, який забезпечує реалізацію стратегічних завдань держави в контексті соціально-економічного та інноваційного розвитку. Подальше дослідження цього питання є актуальним для формування ефективних управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності системи вищої освіти України.

REFERENCES:

1. Vavreniuk, S. A. (2019). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu Ukrainy [Organizational and Legal Mechanism of Public Administration of Higher Education in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (17), 54–58 [in Ukrainian].
2. Dreval, Yu. D. (2014). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v Ukraini: problemy formuvannia ta vdoskonalennia [Mechanisms of Public Administration of Higher Education in Ukraine: Problems of Formation and Improvement]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*, (2), 107–111 [in Ukrainian].
3. Lukina, T. O., & Shoshova, A. H. (2015). Udokonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia spetsialnymy zakladamy dlia ditei z osoblyvymy osvitnimy potrebamy [Improvement of Mechanisms of Public Administration of Special Institutions for Children with Special Educational Needs]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, (1), 86–96 [in Ukrainian].
4. Moroz, V. M. (2019). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm derzhavno-upravlinskoho vplyvu: zmist ta kharakterystyka katehorii [Organizational and Legal Mechanism of Public Administration Influence: Content and Characteristics of the Category]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (23), 106–114 [in Ukrainian].
5. Parashchenko, L. I. (2012). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v konteksti natsionalnoi stratehii rozvytku osvity [Mechanisms of Public Administration of General Secondary Education in the Context of the National Education Development Strategy]. *Derzhavne upravlinnia: udokonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (1). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_1_5 [in Ukrainian].

6. Shevchenko, V. M. (2010). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi vyshchoi osvity v umovakh innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Mechanisms for Implementing State Policy in the Sphere of Higher Education in the Context of Ukraine's Innovative Development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (5). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_5_8 [in Ukrainian].
7. Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy “Rada. Verkhovna Rada Ukrainy” [Official Web Portal of the Ukrainian Parliament “Rada. Verkhovna Rada of Ukraine”]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/u243ad981-5e92-460c-86c1-d530e0cc4d2e/stru2/stat/sort#Organ> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 01.07.2014 r. № 1556-VII [Law of Ukraine "On Higher Education" dated 01.07.2014, No. 1556-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
9. Pyatnychuk, I. D. (2023). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Classification of Public Management Mechanisms in Higher Education]. *Naukovi zhurnal «Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho» – Scientific Journal «Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU»*, 34(73)(6), 46-52 [in Ukrainian].
10. Pyatnychuk, I. D. (2024). Ekonomichnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Economic Mechanism of Public Management in Higher Education]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, (3), 82-88 [in Ukrainian].

УДК 351.9 + 342.9

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.11>

Савранчук Людмила Леонідівна,

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Національної академії внутрішніх справ
ORCID ID: 0000-0002-7467-2681

Стрельченко Оксана Григорівна,

доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування
Національної академії внутрішніх справ
ORCID ID: 0000-0002-7230-6637

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS

Стаття присвячена дослідженню одного з ключових принципів демократичного врядування – адміністративно-правових механізмів забезпечення прозорості публічної адміністрації в Україні. Прозорість діяльності органів публічної влади розглядається як передумова підвищення ефективності державного управління, запобігання проявам корупції та забезпечення належної підзвітності перед суспільством.

Автор аналізує сучасний стан правового регулювання прозорості державного управління на основі чинного законодавства, зокрема Закону України «Про доступ до публічної інформації» та інших законів, що регулюють доступ до інформації та участь у прийнятті рішень суб'єктів владних повноважень. Особливу увагу приділено ролі публічної адміністрації у формуванні прозорого державного управління та проблемам реалізації цього принципу на практиці.

У статті акцентується увага на основних проблемах, що перешкоджають повноцінній реалізації принципу прозорості в Україні. Серед них – обмежений доступ до публічної інформації, недостатній розвиток механізмів електронного урядування, бюрократичні перепони та корупційні ризики. Проаналізовано причини цих проблем та можливі шляхи їх подолання.

Автор виокремлює перспективами удосконалення адміністративно-правових механізмів забезпечення прозорості публічної адміністрації, такі як: 1) вдосконалення законодавчої бази шляхом розробки та ухвалення єдиного Кодексу прозорості діяльності публічної адміністрації та підвищення відповідальності посадовців за порушення принципів прозорості; 2) розвивати електронне урядування (забезпечити інтеграцію інформаційних систем усіх державних установ для доступності даних); 3) залучати громадян до процесів – активізувати участь громадських організацій у контролі за роботою органів влади та підвищувати рівень обізнаності громадян про їхні права на доступ до інформації та існуючі цифрові сервіси; 4) розширювати міжнародну співпрацю та долучати міжнародних донорів до вдосконалення інституційних механізмів відкритості.

У роботі підкреслюється, що забезпечення прозорості в державному управлінні є важливим кроком на шляху до підвищення довіри громадян до влади та ефективної боротьби з корупцією.

Ключові слова: прозорість, адміністративне право, доступ до інформації, електронне врядування, корупція.

This article is devoted to the study of one of the key principles of democratic governance – the administrative and legal mechanisms for ensuring transparency in public administration in Ukraine. Transparency in the activities of public authorities is seen as a prerequisite for increasing the effectiveness of state management, preventing corruption, and ensuring proper accountability to society.

The author analyzes the current state of legal regulation concerning transparency in public administration based on existing legislation, particularly the Law of Ukraine "On Access to Public Information" and other laws that regulate access to information and public participation in decision-making by state authorities. Special attention is given to the role of public administration in forming transparent governance and the challenges in implementing this principle in practice.

The article highlights the main problems hindering the full realization of transparency in Ukraine, including limited access to public information, insufficient development of e-government mechanisms, bureaucratic obstacles, and corruption risks. The author examines the causes of these issues and possible ways to overcome them.

The author highlights the prospects for improving administrative and legal mechanisms to ensure the transparency of public administration, such as: 1) improving the legislative framework by developing and adopting a unified Code of Transparency for Public Administration Activities and increasing the accountability of officials for violating transparency principles; 2) developing e-governance (ensuring the integration of information systems of all state institutions to make data accessible); 3) engaging citizens in processes – enhancing the participation of public organizations in monitoring government bodies and increasing citizens' awareness of their rights to access information and available digital services; 4) expanding international cooperation and involving international donors in improving institutional mechanisms of openness.

The study emphasizes that ensuring transparency in public administration is a significant step toward enhancing citizens' trust in government and effectively combating corruption.

Key words: transparency, administrative law, access to information, e-governance, corruption.

Постановка проблеми. Прозорість публічної адміністрації є однією з основних вимог сучасного демократичного суспільства, яка забезпечує ефективність державного управління, підвищує довіру громадян до влади та мінімізує ризики корупції. Незважаючи на наявність в Україні законодавства, що регулює доступ до публічної інформації, участь громадськості в адміністративних процесах та державний контроль, реалізація принципу прозорості стикається з низкою суттєвих викликів.

Однією з головних перешкод є обмежений доступ до інформації та відсутність належних механізмів громадського контролю. Водночас, негативний вплив на реалізацію принципу прозорості мають корупційні ризики, бюрократичні перепони та недостатній розвиток електронних сервісів для комунікації з органами державної влади. Всі ці фактори знижують ефективність публічної адміністрації та обмежують можливості громадянського суспільства впливати на прийняття державних рішень.

Адміністративно-правові механізми забезпечення прозорості публічної адміністрації потребують удосконалення. Нагальним завданням є пошук ефективних шляхів вирішення цих проблем, зокрема шляхом розширення доступу до публічної інформації, розвитку електронного врядування, автоматизації адміністративних процесів та посилення громадського контролю.

Стан дослідження. Питання прозорості публічної адміністрації є важливим аспектом досліджень в галузі адміністративного права, державного управління та боротьби з корупцією. Багато дослідників акцентують увагу на важливості забезпечення відкритості та підзвітності органів публічної влади з метою вироблення ефективної державної політики та підвищення довіри громадян до публічної адміністрації.

Серед українських дослідників, таких як В.В. Боднар, М. В. Гридіна та О. М. Шевчук, варто звернути увагу на їхні праці, що стосуються законодавства про доступ до публічної інформації та участі громадськості в адміністративному

процесі. Вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили автори, такі як Г. О. Блінова, В. М. Венгер, В. В. Захарін, А. В. Коврига, А. С. Падюк, які проаналізували питання прозорості діяльності державних установ. В окремих роботах В. В. Бондара розглядається реалізація принципу прозорості в державному управлінні через механізми громадського контролю та моніторингу державного управління [1, с. 256].

Водночас, сучасні дослідження показують, що, незважаючи на значний прогрес у правовому регулюванні доступу громадськості до інформації, Україна все ще стикається зі значними проблемами у практичному застосуванні цих норм, що потребує комплексного дослідження.

Низка міжнародних організацій, таких як ООН та Transparency International [2], також досліджують адміністративну прозорість та надають рекомендації щодо покращення доступу до інформації та розвитку державного управління.

Таким чином, незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень, нормативно-правових актів та законодавства, все ще існує нагальна потреба в удосконаленні адміністративно-правових механізмів забезпечення прозорості в Україні.

Мета статті полягає в дослідженні адміністративно-правових механізмів, які забезпечують прозорість публічної адміністрації в Україні, виявленні ключових проблем їх реалізації та формулюванні рекомендацій для вдосконалення правового регулювання доступу до публічної інформації, а також для зміцнення участі громадськості в управлінських процесах.

Виклад основного матеріалу. З'ясування сутності та складових елементів адміністративно-правового механізму забезпечення прозорості публічної адміністрації є можливим шляхом визначення семантики категорії «механізм». Академічний підхід до лексичного визначення слова «механізм» полягає у його розумінні як внутрішньої будови, системи чого-небудь; сукупності станів процесів, з яких складається певне явище [3, с. 695]. Термін «механізм» (гр. *mechanē* – знаряддя, машина) використовується для позначення

внутрішнього устрою чи системи державного управління [3, с. 309].

Відмітимо, що поняття механізму в державному управлінні взаємодіє з категорією прозорості. У свою чергу, механізми є практичними засобами досягнення прозорості як принципу державного управління.

Таким чином, під механізмами забезпечення прозорості публічної адміністрації розуміється сукупність нормативно-правових, організаційних та технічних інструментів, спрямованих на впровадження прозорості в діяльність органів державної влади. Науковці-адміністративісти до них відносять нормативно-правові засади доступу до публічної інформації, інституційні процедури забезпечення відкритості та сучасні електронні сервіси для громадян [4, с. 62]. Таким чином, прозорість публічної адміністрації реалізується через механізми, які створюють умови для оприлюднення, зрозумілості та підзвітності діяльності органів державної влади. Без дієвих механізмів цей принцип залишається декларативним, а не дієвим інструментом демократичного врядування.

Розглянемо поняття прозорості в державному управлінні, його основні характеристики та значення для суспільства.

Досліджуючи поняття прозорості публічної адміністрації можна відмітити, що дане поняття є одним із ключових принципів демократичного врядування, який гарантує відкритість і доступність інформації про діяльність органів публічної влади та їх підзвітність громадськості. В адміністративному праві науковець О. Романченко розглядає «прозорість як правову категорію, що поєднує в собі кілька ключових елементів: відкритість інформації, відкритість прийняття рішень, зрозумілість адміністративних процедур та підзвітність органів публічної адміністрації» [5].

В свою чергу англійський науковець К. Худ, говорить, що «прозорість може означати, в широкому значенні, вимогу до уряду діяти відповідно до фіксованих та опублікованих норм, базуючись на інформації та процедурах, які доступні для громадськості, і в чітко окреслених галузях діяльності» [6, с. 5].

На сьогоднішній день доктрина адміністративного права налічує в собі кілька теоретичних підходів до визначення категорії прозорості:

Існує кілька підходів до визначення прозорості: 1) функціональний підхід: прозорість визначається як здатність державної адміністрації діяти відкрито і надавати доступ до інформації про свою діяльність. Це означає, що суспільство може контролювати здійснення влади та оціню-

вати ефективність державних послуг. Наприклад: Закон України «Про доступ до публічної інформації» підкреслює обов'язок органів державної влади надавати громадянам можливість отримувати інформацію [7]; 2) інституційний підхід: прозорість розглядається як механізм забезпечення підзвітності державного управління за допомогою нормативних, технічних та організаційних засобів. Вона охоплює як доступ до інформації, так і контроль громадян за її використанням; 3) правовий підхід: у цьому контексті прозорість розуміється як правовий принцип, закріплений у національному та міжнародному праві. Він базується на принципах відкритості, публічності та передбачуваності дій влади [8, с. 129].

Ми погоджуємося з тим, що прозорість є важливим елементом сучасного публічного управління, що допомагає забезпеченню законності й справедливості дій публічної адміністрації, підвищенню довіри громадян до державних інституцій, а також формуванню ефективного партнерства між владою та суспільством.

Відповідно ключовими ознаками прозорості публічної адміністрації є: 1) публічний доступ до інформації, тобто громадяни мають вільний доступ до публічної інформації про діяльність органів державної влади, наприклад, через електронні сервіси та відкриті дані; 2) підзвітність полягає у тому, що органи публічної адміністрації зобов'язані звітувати про свою діяльність перед громадянами; 3) відкритість прийняття рішень полягає у забезпеченні доступу громадян до процесу прийняття рішень, наприклад, через публічні дебати та консультації; 4) зрозумілість процедур, полягає у прозорості адміністративних процедур та надання послуг у зрозумілій для громадян формі [9, с. 4].

Ми погоджуємося, що одним із найважливіших демократичних інструментів впливу громадянського суспільства на представницькі органи публічної адміністрації є громадська думка, яка в сучасній державі виконує роль неофіційної «четвертої влади».

Громадська думка формується внаслідок рефлексивного оцінювання суб'єктами фактів навколишньої дійсності в процесі інформаційно-комунікаційної діяльності. Для того щоб уникнути основної загрози – маніпуляції громадською думкою – важливо забезпечити наявність різноманітних альтернативних джерел інформації та свободу доступу до них для всіх громадян і організацій громадянського суспільства [10, с. 34].

Таким чином, система органів державного управління виступає одним із ключових джерел

соціальної, економічної та політичної інформації, що зумовлює її відкритість і прозорість як пріоритетні вимоги суспільства.

Прозорість публічної адміністрації є важливим фактором розвитку демократичного суспільства та забезпечення ефективної взаємодії між владою і громадянами. Вона виконує низку ключових функцій, що сприяють підвищенню якості державного управління та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Перш за все, прозорість допомагає зміцнити довіру до влади. Відкритість інформації про діяльність державних органів та їхня підзвітність суспільству зменшують корупційні ризики та сприяють формуванню позитивного ставлення громадян.

Другою важливою перевагою є підвищення ефективності державного управління. Чіткі та прозорі адміністративні процедури дозволяють раціонально використовувати ресурси, мінімізувати бюрократичні перешкоди та покращувати якість послуг, які надаються громадянам [11, с. 16].

Прозорість також відіграє вирішальну роль у боротьбі з корупцією. Доступ громадян до інформації про фінансові витрати, тендерні процедури та державні закупівлі створює можливості для контролю за діяльністю органів влади та запобігання зловживанням.

Крім того, прозорість стимулює участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Вона надає суспільству можливість впливати на діяльність державних органів через громадські консультації, ініціативи та звернення.

Зрештою, прозорість є важливим інструментом для формування правової держави. Вона забезпечує громадянам можливість контролювати законність дій адміністрації та сприяє дотриманню принципу верховенства права [11, с. 16].

Отже, проаналізувавши сутність прозорості, можемо зазначити, що метою цього принципу є важливим елементом демократичного процесу. Вона забезпечує відкритість та підзвітність органів влади, сприяє участі громадськості у прийнятті рішень, знижує ризик корупції та підвищує довіру громадян до державних інституцій. Однак ефективна реалізація цього принципу можлива лише за наявності відповідних адміністративно-правових механізмів, які підтримують відкритість та участь громадян.

Досліджуючи систему забезпечення прозорості в діяльності органів публічної адміністрації доцільно спиратися на європейську модель побудови правових відносин державних органів та

інститутів громадського суспільства, над розробкою якої працювали експерти Ради Європи.

Так, міжнародний досвід показує, що дієві адміністративно-правові механізми передбачають законодавче забезпечення доступу до публічної інформації, впровадження електронного урядування та громадський контроль. Наприклад, у країнах ЄС використовуються такі інструменти, як єдині платформи відкритих даних, регулярне звітування органів публічної адміністрації та цифрові сервіси для населення [12, с. 125].

В Україні прозорість діяльності публічної адміністрації реалізується через такі основні аспекти:

1. Нормативно-правова база: а) Закон України «Про доступ до публічної інформації», який забезпечує громадянам право на отримання відкритих даних [7]; б) Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що створює основу для впровадження цифрових адміністративних послуг [13]; в) Постанови Кабінету Міністрів України, які регулюють публічну звітність і функціонування електронних сервісів [14, с. 80].

2. Інструменти забезпечення прозорості: а) портал відкритих даних, що містить суспільно значущі набори даних [15]; б) електронні сервіси, такі як «Дія», які полегшують взаємодію громадян із державними органами [16]; в) регулярні звіти органів влади, особливо у сфері боротьби з корупцією.

3. Інституційні механізми: а) Уповноважений Верховної Ради з прав людини, який здійснює контроль за дотриманням законодавства щодо доступу до інформації; б) громадські ради при органах виконавчої влади, які сприяють залученню громадян до процесів ухвалення державних рішень [17].

За результатами дослідження В. М. Пилаєвої, можна стверджувати, що попри наявність великої кількості законодавчих норм, спрямованих на забезпечення прозорості, існує ряд суттєвих проблем: 1) відсутність чітких норм, які визначають доступ до окремих видів інформації; 2) тривалі затримки з відповідями на запити громадян і складність процедур отримання інформації; 3) незадовільна інтеграція електронних систем між державними установами та недостатній рівень доступу населення до інтернету; 4) недовіра суспільства до органів влади, що виникає через корупційні дії та непрозорі рішення [18, с. 103]. Можна цілком погодитися із автором, та зазначити, що ці проблеми ускладнюють ефективну реалізацію механізмів прозорості у публічному управлінні.

У демократичній державі забезпечення про-

зорості органів публічної адміністрації є однією з важливих і невід'ємних складових державної інформаційної політики, стратегічна мета якої полягає в побудові відкритого інформаційного суспільства.

Таким чином, на нашу думку, перспективами удосконалення адміністративно-правових механізмів забезпечення прозорості публічної адміністрації є: 1) вдосконалити законодавчу базу, що полягає у розробці та ухваленні єдиного Кодексу прозорості діяльності публічної адміністрації та підвищення відповідальності посадовців за порушення принципів прозорості; 2) розвивати електронне урядування (впроваджувати новітні технології, зокрема блокчейн, для забезпечення прозорості у звітності; забезпечити інтеграцію інформаційних систем усіх державних установ для доступності даних); 3) залучати громадян до процесів – активізувати участь громадських організацій у контролі за роботою органів влади та підвищувати рівень обізнаності громадян про їхні права на доступ до

інформації та існуючі цифрові сервіси; 4) розширювати міжнародну співпрацю – використовувати успішний досвід зарубіжних країн для впровадження кращих практик прозорості та долучати міжнародних донорів до вдосконалення інституційних механізмів відкритості.

Таким чином, запровадження цих заходів сприятиме підвищенню відкритості влади, зниженню корупційних ризиків і зміцненню довіри громадян до органів публічної адміністрації.

Висновки. Отже, прозорість публічної адміністрації є важливою складовою демократичного розвитку України. Попри законодавче закріплення адміністративно-правових механізмів, вони потребують подальшого вдосконалення. Пріоритетними напрямками реформ повинні стати цифровізація, забезпечення правової чіткості та активне залучення громадськості до управлінських процесів. Це дозволить зміцнити довіру громадян до органів державної влади та підвищити їхню ефективність.

REFERENCES:

1. Bondar, V. (2009). *Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia: poniattia ta osnovni pryntsypy* [Motivation as a factor in improving management efficiency: concept and main principles]. *Naukovi zapysky. Seriia «Kultura ta sotsialni komunikatsii»*, Ostroh: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Ostrogska akademiia», Issue 1, pp. 255–261.
2. Transparency International Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://ti-ukraine.org/>
3. *Slovyk ukrainskoi movy: v 11 tomakh. T. 4. (I–M)* [Ukrainian Language Dictionary: in 11 volumes. Vol. 4 (I–M)]. (1973). Kyiv: Naukova dumka.
4. Zolotukhina, L. (2019). *Administratyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia realizatsii publichnoho interesu* [Administrative and legal mechanism for ensuring the realization of public interest]. *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: teoriia ta praktyka*, pp. 61–64. Retrieved from http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2019/4/part_1/12.pdf
5. Romanchenko, O. (n.d.). *Transparantnist rehuliatoriv finansovoho rynku ta rozvytok ryzyku menedzhmentu u finansovykh ustanovakh* [Transparency of financial market regulators and the development of risk management in financial institutions]. Retrieved January 24, 2025, from http://www.ufin.com.ua/analit_mat/drn/047.htm
6. Hood, C., & Heald, D. (Eds.). (2006, reprinted 2011). *Transparency: The key to better governance?* Proceedings of the British Academy (135). Oxford University Press, Oxford, UK, 231 p.
7. *Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13 sichnia 2011 roku № 2939-VI* [On Access to Public Information: Law of Ukraine No. 2939-VI]. (2011). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
8. Pylaieva, V. M. (2016). *Naukovyi pidkhid shchodo vyznachennia pryntsypu transparantnosti v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady u vitchyzniani nautsi administratyvnoho prava* [Scientific approaches to defining the principle of transparency in the activities of executive bodies in Ukrainian administrative law]. *Pravo i suspilstvo*, No. 2, Part 2, pp. 128–132.
9. Blinova, H. O. (2019). *Pravovi zasady zabezpechennia informatsiinoi prozorosti u sferi zapobihannia koruptsii v Ukraini: istoriia ta suchasnist* [Legal foundations of ensuring informational transparency in combating corruption in Ukraine: history and present]. *Pravo i suspilstvo*, Issue No. 5, Part 2, pp. 3–9.
10. Paziuk, A. S. (2022). *Mekhanizmy zabezpechennia vidkrytosti ta prozorosti orhaniv publichnoi vlady* [Mechanisms for ensuring openness and transparency of public authorities]: qualifying paper, specialty 281 “Public Administration and Governance.” Poliskyi National University, Department of Economic Theory, Intellectual Property, and Public Administration, Zhytomyr, 34 p.
11. Zakharin, V. V. (2023). *Mekhanizmy zabezpechennia vidkrytosti ta prozorosti orhaniv publichnoi vlady* [Mechanisms for ensuring openness and transparency of public authorities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [State Administration: Improvement and Development], Issue No. 1, pp. 1–17.
12. Tereshchuk, H. A. (2018). *Transparantnist v diialnosti orhaniv publichnoi administratsii yak odyin iz kliuchovykh pryntsypiv* [Transparency in the activities of public administration as one of the key principles]. *Pravova derzhava*, No. 30, pp. 124–129.

13. Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2017 roku № 2155-VIII [On electronic identification and electronic trust services: Law of Ukraine No. 2155-VIII]. (2017). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
14. Venger, V. M. (2017). Prozorist yak pryntsyp diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Transparency as a principle of public authority activity]. *Naukovi zapysky NAUKMA*, Vol. 200, Legal Sciences, pp. 79–84.
15. Yedynyi derzhavnyi portal vidkrytykh danykh. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Unified State Open Data Portal. Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from <https://data.gov.ua/>
16. Diia. (n.d.). Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
17. Kovryha, A. V. (2023). Mekhanizmy zabezpechennia prozorosti i vidkrytosti orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia v konteksti vprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia [Mechanisms for ensuring transparency and openness of state and local government bodies in the context of e-governance implementation]: bachelor's thesis. Zaporizhzhia: NU "Zaporizka politekhnika," 101 p.
18. Pylaieva, V. M. (2017). Administratyvno-pravovi zasady zabezpechennia transparentnosti v diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini [Administrative and legal principles for ensuring transparency in the activities of executive bodies in Ukraine]: dissertation for the degree of Candidate of Legal Sciences (Doctor of Philosophy) in specialty 12.00.07. V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 225 p.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.12>

Яремко Ірина Ігорівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-9772-6817

Меленчук Ігор Ігорович,

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0000-0513-8023

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ПІДВИЩЕННЯ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕС ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ

HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN PUBLIC SERVICE ACTIVITIES: INCREASE THROUGH THE PROCESS OF INTELLECTUALIZATION

Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації. Об'єктом дослідження виступає публічна служба. Основне завдання статті являє собою визначення яким процес інтелектуалізації уможливорює підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби. Встановлено, що процес інтелектуалізації є визначальним чинником підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби, оскільки він безпосередньо впливає на рівень професійного мислення та здатність службовців ефективно вирішувати нагальні завдання публічного управління. Визначено, що кадровий потенціал формується не лише завдяки базовим компетенціям, а й за рахунок умінь критично мислити, застосовувати нові методи роботи та генерувати ідеї, що допомагають розвивати стратегії управлінських рішень. Охарактеризовано основні складові цього процесу: професійна компетентність, ціннісна орієнтація, інтелектуальна гнучкість і спрямованість на інновації. Саме ці компоненти створюють умови для синергії, що активізує потенціал службовців та забезпечує кадрову безпеку. Доведено, що інтеграція інтелектуальних підходів у практику публічного управління підвищує рівень оперативності та якості прийняття управлінських рішень. По-перше, службовці, які постійно удосконалюють свою здатність до аналітичного мислення, швидше реагують на виклики середовища та приймають виважені рішення. По-друге, завдяки процесу інтелектуалізації утворюється культура взаємонавчання, коли набуття нового досвіду стає спільною цінністю колективу. По-третє, активне впровадження інновацій у публічній службі сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та результативності публічного управління загалом. Визначено, що подальший розвиток професійної підготовки службовців повинен базуватися на системному підході до підвищення інтелектуальних здібностей і стимулювати творче мислення. Охарактеризовано, що саме ці передумови формують сприятливий клімат для розвитку інноваційних рішень, посилюють кадровий потенціал і запобігають виникненню кризових явищ.

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, службовці, управлінські рішення, кадрова безпека, кадровий потенціал, процес інтелектуалізації, професійна компетентність, інноваційні підходи.

The purpose of the study is to characterize the features of increasing human resource potential in public service activities through the process of intellectualization. The object of the study is the public service. The main task of the article is to determine how the process of intellectualization makes it possible to increase human resource potential in public service activities. It has been established that the process of intellectualization is a determining factor in increasing human resource potential in public service activities, since it directly affects the level of professional thinking and the ability of employees to effectively solve urgent public administration tasks. It has been determined that human resource potential is formed not only due to basic competencies, but also due to the ability to think critically, apply new methods of work and generate ideas that help develop management decision strategies. The main components of this process are characterized: professional competence, value orientation, intellectual flexibility and focus on innovation. It is these components that create conditions for synergy that activates the potential of employees and ensures personnel security. It is proven that the integration of intellectual approaches into the practice of public administration increases the level of efficiency and quality of managerial decision-making. First, employees who constantly improve their ability to analytically think respond more quickly to environmental challenges and make informed decisions. Second, thanks to the process of intellectualization, a culture of mutual learning is formed, when acquiring new experience becomes a common value of the team. Third, the active implementation of innovations in the public service

contributes to increasing the transparency, flexibility and effectiveness of public administration in general. It is determined that the further development of professional training of employees should be based on a systematic approach to improving intellectual abilities and stimulating creative thinking. It is characterized that these prerequisites form a favorable climate for the development of innovative solutions, strengthen human resources potential and prevent the emergence of crisis phenomena.

Key words: public service, public administration, employees, management decisions, personnel security, human resources potential, intellectualization process, professional competence, innovative approaches.

Постановка проблеми. Кадровий потенціал у діяльності публічної служби є одним із найважливіших чинників забезпечення результативності, ефективності та дієвості публічного управління. Він формується через сукупність професійних компетенцій, особистих якостей, ціннісних орієнтацій та здатності службовців генерувати нові ідеї. Кожен службовець, будучи частиною великої системи, робить внесок у розвиток спільної мети та впливає на імідж публічної служби. Однак для того, щоб цей внесок був максимальним, необхідно постійно підвищувати рівень професійного мислення й сприяти інтелектуальній активності. Кадровий потенціал не залишається статичним – він змінюється під впливом сучасних викликів та вимагає від службовців постійного вдосконалення. Тож процес інтелектуалізації стає ключовим інструментом посилення кадрової безпеки та ефективного прийняття управлінських рішень (рис. 1).

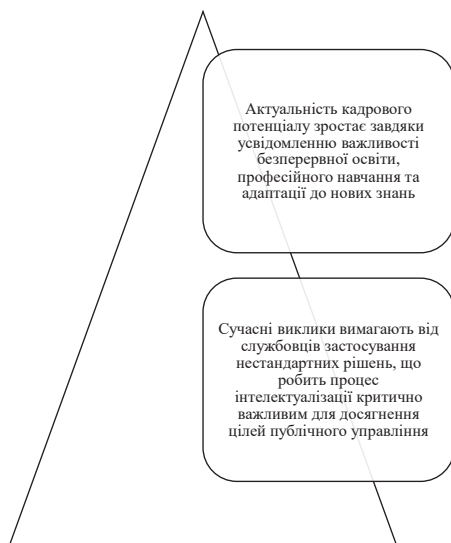


Рис. 1. Засади актуалізації теми статті

Джерело: побудовано авторами

Вважаємо за необхідне охарактеризувати подальший процес дослідження через визначення структури статті. Відтак, структура статті передбачає:

- аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері проблем функціонування публічної служби;
- формування мети й завдання дослідження;

- висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження;

- виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Зазначимо, що важливі аспекти проблем функціонування публічної служби розкривалися в роботах таких вчених, як О. Сердюкова, Л. Олексієнко, Д. Притула, Н. Шевцова, Ю. Красніков, Е. Черниш, М. Соловйова, Ю. Кармазін, П. Таран, Р. Костюк, І. Харченко, В. Семенюк, О. Волков, Є. Білоног, М. Приходько, В. Хоменко, Д. Лебедев, К. Тимошенко, О. Березюк, С. Руденко, Ю. Мішин, Л. Вороніна, Т. Хіміч, Н. Чумак, П. Горбач, К. Захарченко, Д. Гришко, М. Буряк, В. Харитонов, Т. Рибак, І. Коваленко, В. Мельников, Л. Тимофєєва, Е. Кравченко, І. Кириленко, М. Криштанович, Р. Бойко, В. Журавльов, О. Степаненко, О. Федорчук, Т. Петрова та інші. До прикладу, О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [1] детально аналізують регіональну кадрову політику в Україні, акцентуючи на необхідності стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу у публічній службі. С. М. Сergyogin, Н. А. Липовська та С. С. Сergyogin [2] обговорюють меритократичний підхід до добору на публічну службу, що важливо для інтелектуалізації кадрової складової. Вони підкреслюють значення об'єктивної оцінки здібностей та компетенцій як засобу підвищення ефективності публічної служби. Федець А. та Ліпенцев А. [3] аналізують сучасні моделі державної служби, що дозволяє зрозуміти, яким чином різні підходи до управління персоналом впливають на розвиток інтелектуальних здібностей службовців. К. Ващенко [8] відмічає, що професійна підготовка державних службовців повинна включати не тільки навчання фахових знань, але й розвиток аналітичних та креативних здібностей, що є ключовим для інтелектуалізації кадрового потенціалу. В. С. Куйбіда та О. В. Хорошенко [4] детально розкривають організацію публічної служби в Україні, наголошуючи на важливості структурної адаптації та інновацій в процесах управління персоналом. В. Д. Бакуменко та ін. [5] подають аналіз особливостей публічного управління та адміністрування, включаючи стратегічне планування та управлінські інновації, які можуть сприяти підвищенню інтелектуального потенці-

алу кадрів. Ці та інші джерела [6, 7, 9] надають комплексний погляд на механізми підвищення кадрового потенціалу через процес інтелектуалізації, що є важливим аспектом сучасного управління на публічній службі.

Відаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації. Об'єктом дослідження виступає публічна служба. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, серед яких:

1. Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації: для визначення та характеристики особливостей підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

2. Метод синтезу і аналізу: для доведення важливості підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

3. Метод морфологічного аналізу: для групування системних засад щодо підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

4. Графічний й табличний методи: для якісного подання результатів дослідження.

5. Абстрактно-логічний метод: для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження, щодо підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби через процес інтелектуалізації.

Основне завдання статті являє собою визначення яким процес інтелектуалізації уможливує підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуалізація означає систематичне впровадження знань, методів аналітики та інноваційних підходів у діяльність службовців, щоб розв'язувати широке коло завдань публічного управління. Вона передбачає глибоке розуміння суспільних потреб, аналіз пріоритетів, здатність швидко реагувати на зміни й керувати потенційними ризиками [10–11]. У процесі інтелектуалізації формується новий стиль мислення, коли кадровий потенціал виростає завдяки свідомому й цілеспрямованому використанню знань. Це створює підґрунтя для формування високопрофесійного середовища, у якому

кожен службовець розуміє важливість саморозвитку та внеску в колективну мету. Завдяки цьому зростає рівень кадрової безпеки, адже колектив, що володіє сучасними знаннями, здатен оперативно усувати прогалини в управлінських рішеннях і запобігати кризовим ситуаціям [12–13].

Важливо зазначити, що кадровий потенціал містить не лише професійні компетенції, а й інтелектуальні здібності, що дозволяють перетворювати інформацію на знання. Інтелектуалізація сприяє розвитку критичного мислення, творчого підходу, а також удосконаленню навичок комунікації та взаємодії [14–15]. У діяльності публічної служби це проявляється в здатності службовців швидко знаходити шляхи підвищення якості публічного управління. Чим більш інтелектуально розвиненою є команда, тим вищу продуктивність вона демонструє, адже виникає ефект синергії: спільне обговорення ідей приводить до нетривіальних рішень, що враховують різні аспекти суспільного розвитку. Такий підхід стимулює формування культури навчання, коли службовці підтримують одне одного в професійному самодосконаленні (рис. 2).

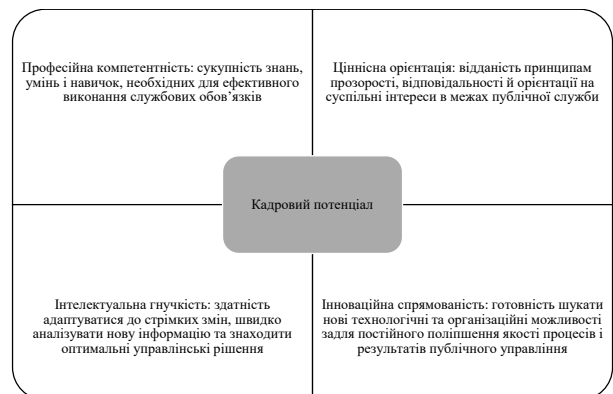


Рис. 2. Зміст кадрового потенціалу в діяльності публічної служби

Джерело: побудовано авторами

Якщо розглядати інтелектуалізацію як безперервний процес, то він суттєво впливає на кадровий потенціал у межах цілої системи публічного управління. Адже розвиток службовців не є ізольованим: як тільки підвищується рівень компетенцій певної групи, це відбивається на роботі суміжних підрозділів та мотивує інших до професійного росту. Кваліфікований колектив здатен приймати управлінські рішення швидше, точніше й менш залежно від рутинних процедур, оскільки високий рівень знань і навичок сприяє оперативному аналізу та синтезу інформації. Така взаємодія створює міцний фундамент для ефективної

публічної служби, де кожен працівник відчуває власну причетність до важливих процесів і розуміє відповідальність за спільний результат. Для того щоб збільшити кадровий потенціал через інтелектуалізацію, керівництву публічної служби слід приділяти особливу увагу створенню сприятливого середовища. Зокрема, це організація програм професійного навчання, залучення фахівців з різних галузей, впровадження системи наставництва, розвиток внутрішніх комунікаційних платформ. Коли службовці мають змогу обмінюватися досвідом і навчатися один в одного, формується згуртований колектив, що швидше реагує на нові умови та спільно вдосконалює процес прийняття управлінських рішень [16–18]. Інтелектуалізація передбачає також розвиток стратегічного мислення, аби працівники вміли ставити середньострокові та довгострокові цілі, будувати прогностичні моделі й знаходити оптимальні способи їх реалізації (рис. 3).

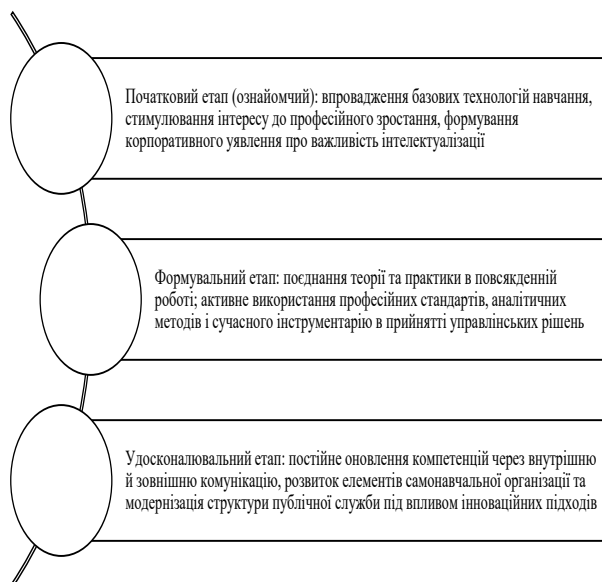


Рис. 3. Етапи реалізації процесу інтелектуалізації діяльності публічної служби

Джерело: побудовано авторами

Процес інтелектуалізації безпосередньо впливає на систему управління та прийняття рішень у публічній службі. На стратегічному рівні він допомагає формувати прогресивне бачення суспільних трансформацій і вчасно готуватися до змін. На тактичному рівні – підвищує якість аналізу та обґрунтування управлінських рішень, оскільки об'єднує зусилля різних фахівців. На операційному рівні – прискорює виконавські процедури й покращує взаємодію службовців. Усе це зводиться до посилення кадрової безпеки: чим вищий рівень інтелектуального розвитку кадрів, тим меншою є ймовірність непослідовних чи недостатньо обґрунтованих управлінських рішень. Водночас зростає довіра до публічного управління, оскільки населення бачить більш професійний підхід до виконання поставлених завдань.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що саме посилення кадрового потенціалу через інтелектуалізацію також впливає на горизонтальну й вертикальну комунікацію. По-перше, службовці, які володіють високим рівнем компетенцій, краще усвідомлюють важливість обміну інформацією та спільного пошуку рішень. По-друге, взаємодія між різними рівнями публічного управління стає більш конструктивною, адже керівники можуть опиратися на впевненість у спроможності підлеглих аналізувати дані та формувати пропозиції. По-третє, зростає відчуття відповідальності серед колективу, оскільки кожен розуміє, що його внесок у процес прийняття управлінських рішень несе відчутні наслідки для всієї системи. Таким чином, інтелектуалізація стимулює культуру довіри й співробітництва, що веде до ефективнішої реалізації програм і проєктів у межах публічної служби (табл. 1).

Зрештою, інтелектуалізація зміцнює кадрову безпеку, бо формує високий рівень компетентності службовців, посилює комунікаційну взаємодію й дозволяє більш виважено керувати людськими ресурсами. Чим інтелектуально багатший колектив, тим вище його опірність зовнішнім викликам, змінам у законодавчих чи суспільних

Таблиця 1

Напрямки підвищення кадрового потенціалу в діяльності публічної служби

Напрямок	Характеристика
Формування корпоративної культури навчання	створення внутрішніх шкіл, програм наставництва, семінарів і тренінгів з орієнтацією на сучасні практики публічного управління
Розвиток стратегічного мислення	стимулювання службовців до прогнозування, аналізу ризиків, оцінки альтернатив і побудови гнучких сценаріїв прийняття управлінських рішень
Забезпечення гнучкості та мобільності	впровадження проєктного підходу, ротаційних механізмів і мультидисциплінарних команд, аби кожен працівник міг розкрити свої потенційні здібності в різних напрямках публічного управління

Джерело: побудовано автором

запитах і тим менша загроза виникнення критичних ситуацій, що можуть знизити ефективність публічного управління. Інтелектуалізація стає запорукою поступової трансформації публічної служби в інноваційну, гнучку й конкурентоспро-

можну структуру, здатну випереджати виклики часу. Відповідно, кадровий потенціал набуває ключового значення: він стає ядром, навколо якого формується якісне, сучасне та орієнтоване на результат публічне управління.

REFERENCES:

1. Sushynskiy, O. I., Khudoba, O. V., Zayats, D. D., et al. (2013). Publicna sluzhba v Ukraini: kontseptsii ta praktyka rehionalnoi kadrovoi polityky [Public service in Ukraine: The concept and practice of regional personnel policy]. NADU, Kyiv [in Ukrainian].
2. Seriohin, S. M., Lyipovska, N. A., & Seriohin, S. S. (2017). Meritokratychnyi pidkhid do doboru na publichnu sluzhbu [Meritocratic approach to recruitment in public service]. Aspekty publichnoho upravlinnia, 5(8-9), 22-35 [in Ukrainian].
3. Fedets, A., & Lipentsev, A. (2005). Suchasni modeli derzhavnoi sluzhby [Modern models of public service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, (2), 235-253. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
4. Kuybida, V. S., & Khorosheniuk, O. V. (2016). Orhanizatsiia publichnoi sluzhby Ukrainy [Organization of public service in Ukraine]. Zvoleyko D. G., Kamianets-Podilskyi. [in Ukrainian].
5. Bakumenko, V. D., Bondar, I. S., Gornik, V. G., & Shpachuk, V. V. (2016). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia ta administruvannya [Features of public management and administration]. KNUKiM, Kyiv [in Ukrainian].
6. Petrenko, O. (2007). Orhanizatsiino-pravovi osnovy politychnoi vzaємodii v instytuti publichnoi sluzhby [Organizational and legal bases of political interaction in the institute of public service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 1, 158-166. Odessa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
7. Khorosheniuk, O. V. (2015). Orhanizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Organization of public service in Ukraine: Theoretical and legal aspect]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
8. Vashchenko, K. O. (2017). Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Professional training of civil servants: Theory, methodology, practice]. Misto NV, Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].
9. Seriohin, S. M., Borodin, Ye. I., Lyipovska, N. A., et al. (2017). Publicna sluzhba: systemna paradyhma [Public service: A systemic paradigm]. DRIDU NADU, Dnipro [in Ukrainian].
10. Yanyuk, N. E. (2010). Aktualni problemy formuvannya publichnoi sluzhby v Ukraini [Current issues of public service formation in Ukraine]. Visnyk Lvivskoho un-tu, 51, 162-167 [in Ukrainian].
11. Khorosheniuk, O. V. (2014). Utochnennia pereliku ta hrup subiektiv publichnoi sluzhby [Clarification of the list and groups of public service subjects]. Teoriia ta praktyka derzh. upravlinnia, 3, 230-238. [in Ukrainian].
12. Popov, I. V. (2024). Pryntsyp vidkrytosti u diialnosti subiektiv publichnoi sluzhby: skladovi elementy ta realizatsiia [Principle of openness in the activities of public service entities: Components and implementation]. Derzhava ta rehiony. Seriia Pravo, 1(2), 4-8 [in Ukrainian].
13. Sylkin, O., & Shtanret, A. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hyperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, 9(37), 227-237 [in Ukrainian].
14. Popov, I. V. (2023). Zastosuvannya personalnoi vidpovidalnosti publichnykh sluzhbovtziv yak pryntsyp publichnoi sluzhby [Application of personal responsibility of public servants as a principle of public service]. Pravovi novely, 21(2), 54-60 [in Ukrainian].
15. Runova, N. (2012). Publicna sluzhba v Ukraini: problemy definitysii [Public service in Ukraine: definition issues]. Publichne Pravo, (3)(7), 269-274 [in Ukrainian].
16. Kryshchanovych, M. (2024). Vplyv intelektualizatsiyi na systemu upravlinnya v diyal'nosti publichnoyi sluzhby v umovakh suspil'stva 5.0. [The impact of intellectualization on the management system in public service activities in the conditions of society 5.0.] Socio-Economic Relations in the Digital Society, 4(54), 71-79 [in Ukrainian].
17. Kryshchanovych M.F. (2024). Vazhlyvist' intelektualizatsiyi yak protsesu dlya publichnoyi sluzhby: Vplyv tsyfrovizatsiyi ta hlobalizatsiyi. [The importance of intellectualization as a process for public service: The impact of digitalization and globalization]. Zhurnal "Suspil'stvo ta natsional'ni interesy", Seriyi «Publichne upravlinnya ta administruvannya», № 1(9), 453-463 [in Ukrainian].
18. Kryshchanovych M.F. (2025). Suchasne rozuminnya publichnoyi sluzhby: kharakterystyky, osoblyvosti ta vyklyky v umovakh intelektualizatsiyi. [Modern understanding of public service: characteristics, features and challenges in the conditions of intellectualization]. Zhurnal "Natsional'ni interesy Ukrayiny", Seriyi «Publichne upravlinnya ta administruvannya», № 1(6), 461-469 [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 3 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 351.86::321.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.13>

Кутков Олександр Олександрович,

начальник Центрального управління цивільно-військового співробітництва

Генерального штабу Збройних Сил України

ORCID ID: 0009-0003-5493-6218

НОРМАТИВНО ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННО ПОЛІТИЧНОЇ ОБСТАНОВКИ: ПУБЛІЧНО УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK FOR THE ACTIVITIES OF CIVIL-MILITARY COOPERATION UNDER THE MODERN MILITARY AND POLITICAL ENVIRONMENT: A PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

У статті здійснено комплексний аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності цивільно-військового співробітництва (ЦВС) у контексті сучасних викликів воєнно-політичної обстановки. Розглянуто ключові аспекти взаємодії військових і цивільних структур, які є критично важливими для зміцнення національної безпеки, формування довіри серед місцевого населення та забезпечення стабільності в умовах кризи. Особливу увагу приділено інтеграції міжнародного досвіду НАТО, ООН та провідних країн світу в національну практику, що дозволяє підвищити ефективність функціонування ЦВС в Україні. Узагальнено кращі практики цивільно-військової взаємодії, зокрема у сферах управління кризовими ситуаціями, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. Доведено, що гармонізація нормативно-правової бази України із загальноєвропейськими стандартами сприяє вдосконаленню механізмів ЦВС, зокрема у контексті міжвідомчої координації та стратегічних комунікацій. Розглянуто основні законодавчі акти, які регламентують діяльність ЦВС, включаючи законодавчі ініціативи, доктринальні документи, тимчасові настанови та методичні посібники, що визначають принципи функціонування цієї системи. Проаналізовано проблеми правового регулювання діяльності ЦВС в Україні, серед яких незавершеність формування нормативної бази, недостатня розробка механізмів взаємодії між складовими сил безпеки та оборони, а також обмеженість фінансових ресурсів для реалізації заходів ЦВС. Зазначено, що ключовими викликами є відсутність чіткої концептуальної основи, слабка міжвідомча координація та недостатній рівень підготовки кадрів у сфері кризових і стратегічних комунікацій. Стаття обґрунтовує необхідність подальшого розвитку нормативно-правової бази ЦВС, її адаптації до міжнародних стандартів та формування нових підходів до організації цивільно-військової взаємодії в Україні. Запропоновано інституціоналізацію механізмів ЦВС як єдиної системи, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики, та розробку освітніх програм для підготовки фахівців у цій сфері. Наголошено на важливості формування зрозумілих суспільству повідомлень про діяльність сил безпеки та оборони України, що сприятиме підвищенню довіри та підтримки з боку громадськості.

Ключові слова: цивільно-військове співробітництво, нормативно-правова база, Збройні Сили України, стратегічні комунікації, гармонізація стандартів, національна безпека, кризове реагування, міжнародний досвід, міжвідомча координація.

The article provides a comprehensive analysis of the normative and legal framework governing the activities of civil-military cooperation (CMC) in the context of modern military and political challenges. It examines the key aspects of interaction between military and civilian structures, which are critically important for strengthening national security, building trust among local populations, and ensuring stability in crisis situations. Special attention is given to integrating the international experience of NATO, the UN, and leading global nations into national practices, which enhances the effectiveness of CMC operations in Ukraine. The study consolidates best practices in civil-military interaction, particularly in crisis management, humanitarian assistance, and infrastructure restoration. It demonstrates that harmonizing Ukraine's normative and legal framework with pan-European standards significantly improves CMC mechanisms, especially in the context of interagency coordination and strategic communications. The main legislative acts regulating CMC activities are examined, including legislative initiatives, doctrinal documents, temporary directives, and methodological manuals that outline the principles of this system's functioning. The article analyzes challenges in the legal regulation of CMC activities in Ukraine, such as the incomplete formation of the normative framework, insufficient development of interaction mechanisms between the components of the security and

defense forces, and limited financial resources for implementing CMC measures. Key challenges include the lack of a clear conceptual basis, weak interagency coordination, and inadequate personnel training in crisis and strategic communications. The article substantiates the need for further development of the normative and legal framework of CMC, its adaptation to international standards, and the formation of new approaches to organizing civil-military interaction in Ukraine. It proposes the institutionalization of CMC mechanisms as a unified system capable of effectively responding to modern challenges and the development of educational programs for training specialists in this field. Emphasis is placed on the importance of creating clear and understandable public messages about the activities of Ukraine's security and defense forces, which will enhance trust and support from the public.

Key words: *civil-military cooperation, normative and legal framework, Armed Forces of Ukraine, strategic communications, harmonization of standards, national security, crisis response, international experience, interagency coordination.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічної зміни воєнно-політичної обстановки національна безпека України вимагає нових підходів до організації ефективної взаємодії між військовими формуваннями та цивільним суспільством. Цивільно-військове співробітництво (далі – ЦВС) набуває особливого значення, оскільки воно забезпечує координацію зусиль з метою захисту державного суверенітету, підтримки громадської безпеки та подолання наслідків збройних конфліктів. У цьому контексті особливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення, яке виступає основою для публічного управління в сфері ЦВС.

Аналіз існуючих правових механізмів, а також розробка нових підходів до регулювання діяльності у сфері цивільно-військового співробітництва є нагальною потребою. Це дозволяє підвищити рівень правової визначеності, посилити ефективність реалізації завдань ЦВС і забезпечити дотримання міжнародних стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників цивільно-військового співробітництва в Україні слід відзначити: І. Коропатника, О. Ноздрачева, В. Попова, О. Минька, Ю. Калініна, О. Сальникову, Н. Васюкову, Н. Христюченко, І. Чобіт, Е. Тітко.

Мета статті є аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності цивільно-військового співробітництва в сучасних умовах воєнно-політичної обстановки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасних воєнно-політичних викликів, коли збройна агресія, гібридні загрози та соціально-політична напруга стають невід’ємною частиною повсякдення, важливість налагодження ефективної взаємодії між військовими силами та цивільним населенням набуває нового виміру. Цивільно-військове співробітництво (далі – ЦВС) стає не лише засобом зміцнення обороноздатності, а й потужним інструментом для формування довіри, підтримки та стабільності у кризових ситуаціях.

Досвід НАТО та провідних держав світу, зокрема Сполучених Штатів Америки, демон-

струє, що інтеграція військових і цивільних зусиль у рамках кризового реагування здатна значно підвищити ефективність дій у надзвичайних ситуаціях. У 1990-х роках Північноатлантичний альянс здійснив переосмислення підходів до ЦВС, виділивши окремий блок у системі багатонаціональних оперативних сил, завданням якого стало сприяння взаємодії з цивільними структурами, міжнародними організаціями та місцевою владою.

Україна, долучившись до миротворчої діяльності ще в 1992 році, здобула значний досвід у галузі ЦВС, адаптуючи стандарти НАТО, ООН та інших міжнародних організацій до національних реалій. Особливої актуальності цей досвід набув із початком збройної агресії російської федерації, коли злагодженість дій між військовими формуваннями, місцевими органами влади та цивільним населенням стала вирішальним чинником у протидії загрозам. Така діяльність спирається на чітке нормативно-правове регулювання, яке забезпечується концептуально-установчими, доктринальними та процедурними документами. Їхнє вдосконалення, базоване на практичному досвіді та міжнародних стандартах, створює підґрунтя для ефективного функціонування ЦВС як ключового елемента національної безпеки.

Проте методичні основи, розроблені ООН, НАТО та ЄС, ще не повністю адаптовані до української нормативно-правової бази, яка перебуває на стадії гармонізації із законодавством ЄС.

Створення структур ЦВС у 2014 році було спрямоване на забезпечення умов для виконання завдань, покладених на ЗС України, Державну службу з надзвичайних ситуацій та інші військові формування держави. Основною метою стало досягнення максимально ефективного співробітництва між військовим командуванням і цивільним населенням.

Для регулювання діяльності ЦВС у правовій системі України визначено три основні блоки документів: концептуально-установчі, доктринальні та процедурно-процесні акти. До ключових нормативних документів належать:

– Закон України «Про боротьбу з тероризмом» [5], який визначає умови залучення ЗС України до вирішення питань внутрішньої безпеки при загрозах терористичного характеру. Закон забезпечував можливість використання ЦВС в антитерористичній операції (далі – АТО), операції об'єднаних сил (далі – ООС), а також у збройному конфлікті з російською федерацією.

– Доктрина «Цивільно-військове співробітництво» від 02.07.2020 р. [1], яка описує організаційні аспекти ЦВС, основні завдання, методи оцінки цивільного середовища та порядок взаємодії.

– Наказ Генерального штабу Збройних Сил України «Про затвердження Тимчасової настанови з цивільно-військового співробітництва» від 02.04.2019 р. № 131 [9].

– Наказ Генерального штабу Збройних Сил України «Про затвердження Тимчасової інструкції з оцінки цивільного середовища» від 24.04.2019 р. № 159 [8].

– Методичний посібник для військ (сил) з питань цивільно-військового співробітництва [4].

– Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України «Про затвердження Тимчасового положення про підрозділи ЦВС» від 13.11.2022 р. № 299 [7].

У Доктрині ЦВС особливу увагу приділено питанням організації співробітництва в різних формах застосування ЗС України, міжвідомчій взаємодії та ролі ЦВС в умовах гібридної війни. Тимчасові настанови з ЦВС розроблені з урахуванням стандартів НАТО (STANAG 2509) і практичного досвіду, здобутого в АТО/ООС [1].

Водночас методичні основи ЦВС, що використовуються в ООН, НАТО та ЄС, ще потребують адаптації до нормативно-правової бази України, яка перебуває в процесі гармонізації із законодавством ЄС. Цей процес спрямований на підвищення ефективності діяльності ЦВС та вдосконалення її нормативного забезпечення відповідно до міжнародних стандартів.

Фахівцями Об'єднаного командування ЗС НАТО «Брюнссум», у рамках розробки доктринальних документів і надання дорадчої допомоги, було запропоновано новий підхід до організації ЦВС для потреб ЗС України. Цей підхід враховує сучасні виклики та загрози, ґрунтуючись на таких принципах [10]:

– *національний характер*: ЦВС у ЗС України орієнтоване на внутрішні потреби країни, що відрізняє його від ЦВС у міжнародних операціях з підтримання миру (далі – МОПМБ);

– *функції відповідно до стандартів НАТО*: ЦВС зосереджується на взаємодії з місцевим

населенням і органами самоврядування, незалежно від їхнього ставлення до представників сил безпеки. Військові враховують релігійні, культурні та регіональні особливості під час контактів із цивільним середовищем;

– *роль органів місцевої влади*: на місцеві органи влади покладається обов'язок координації програм гуманітарної допомоги. Відповідно до принципу НАТО, чим краще розвинена місцева інфраструктура, тим активніше вона залучається до процесів координації;

– *координація з міжнародними організаціями*: як і в МОПМБ, діяльність ЦВС спрямована на мінімізацію конфліктів через взаємодію з урядовими й неурядовими організаціями;

– *відсутність належного фінансування*: обмеженість фінансових ресурсів для представників ЦВС у системі сил безпеки та оборони (далі – СБіО) України є суттєвим викликом.

Доцільно зазначити, що при формуванні системи ЦВС у ЗС України використовувався досвід провідних країн НАТО, таких як США, Велика Британія, Канада, Нідерланди та держави Скандинавії. Цей досвід, напрацьований під час операцій у Югославії, Іраку, Афганістані та країнах Африки, забезпечив ефективний механізм взаємодії між військовим і цивільним компонентами під час збройних конфліктів [11].

Однак під час порівняння операцій у складі Багатонаціональних сил в Іраку із завданнями в зоні АТО/ООС та в ході відбиття повномасштабної збройної агресії в Україні було виявлено суттєві відмінності. Зокрема, ресурсна підтримка є важливим чинником успішного виконання завдань. Наприклад, в Іраку українські командири мали доступ до значних фінансових ресурсів (щомісячно 200 тисяч доларів США від Багатонаціональних сил і уряду США), а також грантів на відновлення інфраструктури. Натомість в Україні такі ресурси були відсутні, що суттєво обмежувало можливості для реалізації проєктів [12–13].

Незважаючи на ці виклики, досвід НАТО і провідних країн залишається основою для вдосконалення механізмів ЦВС в Україні, спрямованих на посилення взаємодії між військовими структурами та цивільним середовищем.

Офіцери підрозділів ЦВС Збройних Сил України активно залучали ресурси міжнародних організацій, неурядових об'єднань і державних структур для відновлення інфраструктури Донбасу. Було налагоджено співпрацю з такими організаціями, як «Лікарі без кордонів», «Данська рада у справах біженців», «Данська рада з питань розмінування», департаменти ООН, Міжнародний

комітет Червоного Хреста, а також волонтерські об'єднання України. Завдяки цій координації місцеві мешканці отримували необхідну гуманітарну допомогу.

НАТО розглядає ЦВС як окремий вид оперативного забезпечення військових операцій (J-9), який передбачає координацію і співробітництво між військовим командуванням сил НАТО та цивільними інституціями. Це включає місцеве населення, органи самоврядування, міжнародні урядові й гуманітарні організації.

Метою ЦВС є налагодження, підтримка та координація максимально ефективної взаємодії між цивільним компонентом і військовими структурами в зоні конфлікту. Це дозволяє створити тактичні, моральні та матеріальні переваги для вирішення кризових ситуацій.

ООН акцентує увагу на координації зусиль цивільної і військової сторін для захисту гуманітарних принципів, уникнення конфліктів і досягнення спільних цілей. Незважаючи на відмінності в підходах НАТО та ООН, механізми реалізації ЦВС об'єднані єдиною концепцією взаємодії між військовими та цивільними інституціями шляхом координації, співробітництва, спільного планування, двосторонньої підтримки та обміну інформацією.

Згідно з Доктриною стратегічних комунікацій, затвердженою Головнокомандувачем ЗС України 12 жовтня 2020 року, ЦВС є важливою складовою стратегічних комунікацій у ЗС України [2]. Відповідно до положень цієї доктрини штаби всіх рівнів залучають сили та засоби інших видів забезпечення для реалізації завдань ЦВС. У період з 2014 до 2022 року органи військового управління і підрозділи ЦВС проводили заходи стратегічних комунікацій, зокрема:

- розповсюдження проукраїнських друкованих матеріалів серед місцевого населення. Наприклад, за домовленістю з редакцією газети «Голос України» шість груп ЦВС отримували 500 примірників видання щотижня, а дев'ять груп отримували по 800 примірників додатка «Факти Донбас»;
- залучення ЗМІ для висвітлення діяльності ЗС України (співпраця з телеканалами СТБ, 1+1, Інтер, ВВС, CNN, Аль-Джазіра);
- відновлення радіомовлення у зоні бойових дій. Наприклад, у 2016 році встановлено передавач у селищі Гранітне Донецької області, що забезпечив трансляцію військового радіо «Армія ФМ» на радіус 20 км;
- гуманітарні та соціальні проекти, спрямовані на підтримку місцевого населення [3].

Такі заходи демонструють важливість стратегічної координації між військовими та цивільними інституціями, що базується на міжнародному досвіді і адаптованих до українських реалій нормативно-правових документах.

Групи ЦВС в Україні діяли у надзвичайно складних оперативних-тактичних і соціально-економічних умовах. Це значною мірою впливало на характер і зміст заходів, які здійснювалися в рамках ЦВС. Основними викликами стали:

- незавершеність формування нормативно-правової бази, що призводило до наявності неврегульованих питань у системі взаємодії сил оборони України та цивільних інституцій;
- недостатнє фінансування заходів ЦВС, більшість із яких реалізовувалися за рахунок волонтерських ініціатив;
- руйнування інфраструктури на лінії зіткнення, що ускладнювало виконання завдань;
- складнощі в роботі з місцевим населенням, частина якого була нетолерантно налаштована до Збройних Сил України;
- інформаційна боротьба на лінії зіткнення, де одночасно були присутні українські та російські інформаційні контенти;
- гуманітарна криза внаслідок браку їжі, води, медикаментів та житла у мешканців прифронтових районів;
- продовження обстрілів із боку незаконних збройних формувань, попри дію Мінських домовленостей та моніторинг Спеціальної моніторингової місії ОБСЄ.

Висновки. Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз нормативно-правової бази, яка регламентує механізми цивільно-військового співробітництва, свідчить про активний процес узгодження національних правових норм із міжнародними стандартами, зокрема за загальноєвропейськими підходами. Це створює підґрунтя для інтеграції ЦВС у міжвідомчу систему України та забезпечення її відповідності сучасним викликам.

Аналіз національного законодавства дозволив визначити основні проблеми в організації та реалізації ЦВС у СБіО України:

- чинна нормативна база не забезпечує належного регулювання можливостей ЦВС у межах СБіО України як складової загальнодержавної системи;
- відсутні чітко визначені механізми функціонування, форми, методи та складові ЦВС;
- невизначеність загальних засад функціонування ЦВС, зокрема у контексті інформаційної безпеки.

На сьогодні можна констатувати, що СБіО України поки що не функціонує як єдина система

ЦВС, що ускладнює координацію між різними складовими та знижує ефективність реалізації ключових завдань.

Для подальшого розвитку механізмів ЦВС необхідні:

- інституціоналізація ЦВС у межах СБіО України;
- розробка та впровадження концептуальної нормативно-правової бази для забезпечення єдності дій;

– формування навчально-методичних програм, спрямованих на підготовку спеціалістів із кризового управління, стратегічних комунікацій та міжвідомчої координації.

Кінцева мета ЦВС України полягає у налагодженні ефективної координації між цивільними та військовими структурами, а також у формуванні зрозумілих суспільству повідомлень про діяльність СБіО, що сприятиме підвищенню довіри та підтримки з боку громадськості.

REFERENCES:

1. Doktryna "Tsyvilno-viyskove spivrobitnytstvo" [Doctrine "Civil-Military Cooperation"]: zatv. nakazom Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 02.07.2020 r. № 15860/S [in Ukrainian].
2. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii [Doctrine on Strategic Communications]: zatv. nakazom Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 12.10.2020 r. № VKP 10-00(49).01 [in Ukrainian].
3. Kandagura K. S. Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia u sferi vzaiemovidnosyn vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [Mechanism of State Administration in the Sphere of Relations between Authorities and Civil Society Institutions]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2015. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=808> [in Ukrainian].
4. Metodychnyi posibnyk dlia viysk (syl) z pytan tsyvilno-viyskovoho spivrobitnytstva [Methodical Manual for Troops (Forces) on Civil-Military Cooperation]: zatv. zastupnykom nachalnyka Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 03.09.2019 r. [in Ukrainian].
5. Pro borotbu z teroryzmom [On Combating Terrorism]: Zakon Ukrainy vid 20.03.2003 r. № 638-IV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003, № 25, st. 180 [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Instruksii z pidhotovky ta zastosuvannia natsionalnykh kontynhentiv, natsionalnoho personalu v mizhnarodnykh operatsiiakh z pidtrymannia myru i bezpeky [On Approving the Instruction on Training and Use of National Contingents and Personnel in International Peacekeeping Operations]: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 18.01.2016 r. № 23. Ofitsiyni visnyk Ukrainy. 2016. № 16. S. 329 [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Tymchasovoho polozhennia pro pidrozdily tsyvilno-viyskovoho spivrobitnytstva uhrupuvan viysk, stvorenykh dlia uchasti u vidbytty zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On Approving the Temporary Regulation on Civil-Military Cooperation Units Formed to Counter Armed Aggression by the Russian Federation]: nakaz Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 13.11.2022 r. № 299 [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Tymchasovoi instruksii z otsinky tsyvilnoho seredovyscha [On Approving the Temporary Instruction on Civil Environment Assessment]: nakaz Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 24.04.2019 r. № 159 [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Tymchasovoi nastanovy z tsyvilno-viyskovoho spivrobitnytstva u khodi pidhotovky ta zastosuvannia Zbroinykh Syl Ukrainy [On Approving the Temporary Guidelines for Civil-Military Cooperation in the Preparation and Use of the Armed Forces of Ukraine]: nakaz Heneralnoho shtabu Zbroinykh Syl Ukrainy vid 02.04.2019 r. № 131 [in Ukrainian].
10. Ushakov I.V. Analiz problemnykh pytan mekhanizmiv realizatsii tsyvilno-viyskovoho spivrobitnytstva u sektori bezpeky i oborony Ukrainy [Analysis of Problematic Issues in the Implementation Mechanisms of Civil-Military Cooperation in Ukraine's Security and Defense Sector]. Investytzii: praktyka ta dosvid. 2022. № 22. S. 103-109 [in Ukrainian].
11. Tsyvilno-viyskove spivrobitnytstvo za standartamy NATO [Civil-Military Cooperation According to NATO Standards]: navch. posib. / za zah. red. V. M. Telelyma. Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2015. 87 s. [in Ukrainian].
12. Carnegie Endowment for International Peace. Civil-Military Cooperation in Afghanistan: The French Experience. 2014. URL: <https://carnegieendowment.org/2014/12/19/civil-military-cooperation-in-afghanistan-french-experience-pub-57576>.
13. NATO Improving Civil-Military Cooperation the Danish Way. 2008. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_22036.htm?selectedLocale=en.

УДК 355.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.14>

Яровой Тихон Сергійович,

доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування
Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

Снісар Богдан Юрійович,

аспірант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Державного університету «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0009-0007-0091-0943

ФОРМУВАННЯ ВОЄННОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ СЬОГОДЕННЯ

FORMATION OF MILITARY SECURITY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR TODAY

Стаття присвячена дослідженню формування воєнної безпеки в системі державного управління з акцентом на сучасні виклики та перспективи забезпечення обороноздатності держави в умовах мінливого геополітичного та технологічного ландшафту. У дослідженні проаналізовано теоретичні засади воєнної безпеки, розглянуто традиційні та сучасні підходи до оборонних стратегій держави. Приділено увагу зростаючій ролі кібернетичних війн, гібридних конфліктів та інформаційних операцій у формуванні сучасної політики безпеки. Обґрунтовано необхідність інтеграції міжвідомчої координації, стратегічного планування та технологічних інновацій в управлінні воєнною безпекою для посилення національної системи оборони. Дослідження підкреслило критичну роль державних інституцій у синхронізації військових, дипломатичних, економічних і технологічних ресурсів для ефективного реагування на нові загрози. Аналіз засвідчив, що адаптація оборонних стратегій до заходів кібербезпеки, застосування штучного інтелекту і сучасних систем спостереження, значно підвищує стійкість структур національної безпеки. Визначено основні ризики, пов'язані з сучасними загрозами безпеці, включаючи кібершпигунство, асиметричну тактику ведення війни та геополітичну нестабільність, які потребують адаптивних політичних рішень та проактивних механізмів управління. Дослідження окреслило потенційні вразливості систем національної безпеки, що виникають через бюрократичну неефективність, брак міжвідомчої співпраці та затримку у прийнятті рішень у кризових ситуаціях. Виявлено перспективи подальших досліджень щодо розробки стратегічних політик безпеки, які включають новітні оборонні технології, стійкість до кібернетичних війн та процеси прийняття рішень на основі розвідданих. Дослідження запропонувало рекомендації щодо підвищення ефективності управління воєнною безпекою, шляхом постійної інституційної модернізації, міжнародної співпраці та високоадаптивних законодавчих реформ.

Ключові слова: воєнна безпека, державне управління, національна оборона, кібербезпека, гібридна війна, штучний інтелект, стратегічне планування, загрози безпеці, прогнозування загроз безпеці, перспективи розвитку системи безпеки, оборонна політика, геополітична нестабільність.

The article is devoted to the study of the formation of military security within the system of public administration, emphasizing contemporary challenges and prospects for ensuring national defense capabilities in an evolving geopolitical and technological landscape. The research analyzed the theoretical foundations of military security, considering traditional and modern approaches to state defense strategies. Attention was paid to the increasing role of cyber warfare, hybrid conflicts, and information operations in shaping contemporary security policies.

Substantiated was the necessity of integrating interagency coordination, strategic planning, and technological innovation into military security management to enhance national defense systems. The study highlighted the critical role of government institutions in synchronizing military, diplomatic, economic, and technological resources to respond effectively to emerging threats. The analysis demonstrated that the adaptation of defense strategies to include cybersecurity measures, artificial intelligence applications, and advanced surveillance systems significantly increases the resilience of national security structures.

Determined were the primary risks associated with modern security threats, including cyber espionage, asymmetric warfare tactics, and geopolitical instability, which necessitate adaptive policy responses and proactive governance mechanisms. The study outlined the potential vulnerabilities of national security systems stemming from bureaucratic inefficiencies, lack of interagency cooperation, and delayed decision-making in crisis situations.

Investigated were the prospects for further research on the development of strategic security policies that incorporate emerging defense technologies, cyber warfare resilience, and intelligence-driven decision-making processes. The study proposed recommendations for improving the effectiveness of military security governance through continuous institutional modernization, international collaboration, and adaptive legislative reforms.

Key words: military security, public administration, national defence, cybersecurity, hybrid warfare, artificial intelligence, strategic planning, security threats, forecasting security threats, prospects for the development of the security system, defence policy, geopolitical instability.

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Формування воєнної безпеки в системі державного управління набуває першочергового значення в сучасному геополітичному та технологічному ландшафті, що стрімко змінюється. Сучасні держави стикаються з безпрецедентним спектром безпекових викликів – традиційні військові загрози зберігаються паралельно зі зростанням кібератак, гібридних війн та інформаційної зброї. У цьому контексті надійна воєнна безпека не може бути досягнута виключно за допомогою традиційних оборонних заходів; вона вимагає добре скоординованого підходу, який об'єднує військові, дипломатичні, технологічні та економічні ресурси. Державне управління стає стрижнем для гармонізації цих різноманітних елементів, забезпечуючи правові, фінансові та організаційні рамки, необхідні для розробки, впровадження та підтримки комплексної політики безпеки. Актуальність даного дослідження підкреслюється все більш взаємопов'язаним глобальним середовищем, де проблеми національної безпеки переходять у міжнародну сферу, і навпаки. Оскільки альянси, міжнародні договори та механізми забезпечення безпеки стають дедалі складнішими, здатність системи державного управління ефективно управляти цими взаємодіями стає одночасно стратегічним активом і мірилом загальної стійкості держави. Тому, вивчення формування воєнної безпеки в контексті державного управління є не лише академічно актуальним, але й необхідним для прийняття політичних рішень, спрямованих на збереження національної стабільності, захист громадян і підтримку міжнародного миру і безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем та перспектив воєнної безпеки в системі державного управління привертає значну увагу науковців, особливо – в контексті еволюції геополітичної напруженості, технологічного прогресу та адміністративних реформ. Дослідники вивчають історичну еволюцію та теоретичні засади воєнної безпеки, підкреслюючи вплив глобальних змін у розстановці сил, стратегічної конкуренції та зростаючої ролі гібридних загроз на формування національної оборонної політики (Бондаренко В. Д., Buzan B., Frederickson H. G.,

Smith K. B., Larimer C., Licari M. J., Hoffman F. G., Писаренко Т. В., Кваша Т., Гаврис Т., Попов В. М., Богатов О. І., Кріслата О., Резнікова О. О., Поліщук А. С., Шишкін І., Воронова О., Дацьо Т.). Наукові дослідження підкреслюють необхідність комплексного підходу, який поєднує традиційні військові стратегії з сучасними імперативами безпеки, включаючи кібербезпеку, застосування штучного інтелекту та заходи космічної безпеки. Проте, аналіз загроз і перспектив подальшого розвитку публічного управління воєнною безпекою, зберігає свою актуальність і надалі.

Метою дослідження є аналіз специфіки формування сучасної воєнної безпеки в системі державного управління, визначення ключових викликів та перспектив її ефективної реалізації в сучасному геополітичному та технологічному ландшафті.

Основний зміст дослідження. Традиційні концепції військової безпеки зосереджувалися на захисті територіальної цілісності і підтримці збройних сил, здатних стримувати або відбивати загрози, що, зокрема, було сформульовано Клаузевіцем, коли він описав війну як продовження політичної взаємодії, сформованої стратегічними і тактичними міркуваннями [1]. Згодом Бузан запропонував розширений погляд на безпеку, який охоплює не лише територіальні чи військові виміри, але й економічні, екологічні та соціальні чинники, тим самим визнаючи багатогранність загроз, з якими стикаються сучасні держави [2]. У сучасну епоху, яка характеризується високо взаємопов'язаними глобальними ланцюгами постачання, складними цифровими мережами і безперервними технологічними інноваціями, сфера військової безпеки ще більше розширилася, включивши в себе ряд нових проблем, таких як кібербезпека, космічна безпека і енергетична безпека.

Державне управління забезпечує основні структури, процеси і правові рамки, за допомогою яких формулюється і впроваджується оборонна політика і військові операції – важлива функція, на якій наголошують Фредеріксон, Сміт і Ларімер, підкреслюючи, що добре функціонуючі адміністративні інститути є необхідними для забезпечення ефективного управління в сфері оборони [3]. Адміністративні органи відповідають не

лише за розподіл ресурсів, стратегічне планування і оцінку програм, але й за інтеграцію різних державних структур, в тому числі – міністерств оборони, розвідувальних служб, законодавчих комітетів і судових органів, – в єдину структуру, здатну реагувати на загрози, які часто виходять за межі компетенції будь-якого окремого відомства. Дж. Розенау наголошує, що управління як на національному, так і на міжнародному рівнях значною мірою формує середовище безпеки, ілюструючи, як узгодженість політики, правові інструменти і механізми підзвітності можуть узгодити дії міністерств оборони, міністерств закордонних справ і неурядових суб'єктів таким чином, щоб підвищити стійкість.

Нещодавні дослідження в галузі безпеки привернули увагу до комплексних загроз, які діють у різних сферах, причому гібридна війна стає критично важливою проблемою, яка поєднує звичайні військові дії, нерегулярну тактику і цілеспрямовані кібератаки. Хоффман підкреслює, що ці гібридні загрози часто використовують інституційні слабкості на різних рівнях управління, що зумовлює необхідність синхронізованих відповідей, які об'єднують військову готовність, обмін розвідданими і дипломатичну взаємодію в єдиний, уніфікований підхід [4]. Інформаційна війна, що ведеться за допомогою дезінформаційних кампаній і маніпуляцій у соціальних мережах, може дестабілізувати політичні інститути і підірвати довіру до органів державної влади, що вимагає додаткових адміністративних компетенцій у сфері кібербезпеки, стратегічних комунікацій і правового нагляду. Інший феномен пов'язаний з поширенням суб'єктів, що діють за межами традиційних державних кордонів, включаючи терористичні організації та транснаціональні злочинні мережі, чия здатність підривати національну оборону зросла в умовах глобального мережевого середовища. Досягнення в галузі штучного інтелекту, автономних систем озброєнь і можливостей ведення кібервійни, вимагають переоцінки структури і управління військовою безпекою. Дедалі ширше використання алгоритмів машинного навчання для вдосконалення розвідувальних операцій, аналізу стратегічних ризиків і автоматизації оборонних систем підкреслює зростаючу роль технологій у забезпеченні військової готовності. Однак, залежність від цифрових систем створює додаткові вразливості, в тому числі ризик кіберсаботажу, радіоелектронної боротьби і використання штучного інтелекту для наступальних операцій [5]. Відтак, перед урядами стоїть завдання не лише регулювати ці технології, але й забезпе-

чувати етичний нагляд, міжнародне співробітництво та комплексні захисні механізми для зменшення ризиків для безпеки, пов'язаних з новими технологіями.

Прискорена інтеграція штучного інтелекту і кібервійни в сучасні військові стратегії, створює як безпрецедентні можливості, так і значні виклики безпеці, оскільки державні і недержавні суб'єкти все частіше використовують вразливості в мережах критичної інфраструктури (у тому числі в електромережах, фінансових установах і системах зв'язку), що призводить до потенційних збоїв, які не лише загрожують національній безпеці, але й підривають довіру громадськості до урядових інститутів. Військове застосування III, починаючи від автономної зброї і закінчуючи складними аналітичними системами, що використовуються в розвідувальних операціях, вимагає створення всеосяжної правової бази, механізмів етичного нагляду та адаптивних політичних заходів для забезпечення відповідальної розробки, розгортання і регулювання, тим самим зменшуючи ризики, пов'язані з алгоритмічними упередженнями, збоями в роботі систем і ненавмисною ескалацією конфліктних сценаріїв.

Зважаючи на зростаючу складність загроз воєнній безпеці, органи державного управління повинні постійно адаптувати правові рамки, моделі управління і механізми міжвідомчої співпраці до нових викликів, що виникають. Взаємопов'язаний характер сучасного стратегічного ландшафту свідчить про те, що односторонні заходи можуть виявитися недостатніми, що посилює необхідність спільних механізмів управління, які виходять за межі національних кордонів. Стратегічні партнерства, регіональні оборонні союзи та багатосторонні безпекові ініціативи відіграють ключову роль у зміцненні колективної безпеки, вимагаючи від держав проактивної дипломатії та зусиль з правової гармонізації.

Розширення мілітаризації космічного простору, коли технологічно розвинені країни посилюють свої можливості з розгортання протисупутникової зброї, підвищує складність сучасної військової безпеки, вводячи нові виміри геополітичного суперництва, які виходять за рамки наземних конфліктів, що вимагає скоординованих заходів міжнародної політики, які збалансують технологічний прогрес з правовими і дипломатичними імперативами, спрямованими на запобігання широкомасштабним конфронтаціям у космосі [6]. Зростаюча залежність від супутникових систем зв'язку, спостереження і навігації підкреслює нагальність розробки нормативно-правової бази,

яка б вирішувала питання управління космосом, контролю над озброєннями і стратегічної стабільності, що змушує тих, хто формує оборонну політику, інтегрувати космічну безпеку в ширші стратегії військового і державного управління. Зростаюче поширення гібридної війни, що характеризується одночасним розгортанням звичайних збройних сил, іррегулярної тактики ведення бойових дій, економічного примусу, кібероперацій і дезінформаційних кампаній, вимагає фундаментальної переоцінки традиційної оборонної політики з огляду на те, що противники використовують асиметричні переваги, інтегруючи кінетичні і некінетичні стратегії для дестабілізації державних структур, не вступаючи в повномасштабну військову конфронтацію [7]. Складність цих еволюціонуючих загроз безпеці вимагає від органів державного управління багатовимірною підходу, що сприяє міжвідомчій співпраці між оборонним, розвідувальним та правоохоронним секторами, а також включає в себе передові аналітичні можливості для виявлення, протидії та нейтралізації гібридних загроз на різних рівнях управління. Відродження стратегічного суперництва між великими світовими державами, що виражається в ескаляції нарощування військових сил, економічних санкцій і дипломатичних перегруповуваннях, відродило традиційні дилеми безпеки, які змушують держави переоцінювати свою національну оборонну політику, інвестувати в модернізацію військового потенціалу і зміцнювати альянси, щоб протистояти потенційним загрозам, пов'язаним з геополітичними маневрами супротивників. Необхідність для інститутів державного управління формулювати довгострокові стратегічні рамки безпеки, що включають військову готовність, розвідувальні можливості та економічну стійкість, стає все більш очевидною в умовах, коли нові регіональні альянси і зміна динаміки сили впливають на траєкторію розвитку глобальної архітектури безпеки. Однією з найбільш фундаментальних стратегій зміцнення воєнної безпеки в рамках державного управління є запровадження комплексного та інтегрованого підходу до управління, за якого міністерства, відповідальні за оборону, внутрішні справи, зовнішню політику та управління фінансами, разом з розвідувальними службами, беруть участь у безперешкодному співробітництві з метою забезпечення цілісної та ефективної стратегії безпеки. Інституціоналізація рад національної безпеки, міжвідомчих координаційних органів і спеціалізованих робочих груп, що займаються оцінкою загроз і управлінням реагуванням на них, зна-

чно посилює спроможність підтримувати єдиний політичний курс, створюючи середовище, в якому обмін розвідданими, швидке прийняття рішень і синхронізовані оперативні зусилля зменшують вразливість як до традиційних, так і до новітніх загроз [8]. Здатність інституціоналізувати механізми обміну даними в режимі реального часу, покращити взаємодію між суб'єктами безпеки та інтегрувати технологічні інновації в стратегічні операції забезпечує узгодження цілей національної безпеки з сучасними оборонними вимогами, мінімізуючи неефективність, яка може виникнути через бюрократичну фрагментацію. Пріоритетність досліджень, розробок і технологічних інновацій у секторі безпеки є важливим компонентом сучасних стратегій воєнної безпеки, що вимагає цільових інвестицій у системи кібербезпеки, аналітику на основі штучного інтелекту, автономні оборонні платформи і зашифровані системи зв'язку, які підвищують оперативну стійкість. Співпраця між державними установами і приватними технологічними компаніями дає можливість прискорити інновації, використовуючи досвід у таких нових галузях, як квантові обчислення, супутникове спостереження і прогнозна оцінка загроз на основі машинного навчання, забезпечуючи при цьому, щоб органи державного управління здійснювали регуляторний нагляд за дотриманням імперативів національної безпеки і стандартів захисту даних [9]. Розробка законодавчої бази, яка регулює ці технологічні досягнення, разом з надійними механізмами нагляду, що забезпечують баланс між міркуваннями безпеки і громадянськими свободами, гарантує, що розвиток військових технологій слугуватиме цілям національної оборони, водночас зменшуючи ризики, пов'язані з несанкціонованим доступом, експлуатацією або етичними дилемами, що оточують автономне прийняття військових рішень. З огляду на зростаючу складність транснаціональних загроз безпеці – від кібершпиунства до асиметричної війни і геополітичної нестабільності – здатність держав зміцнювати міжнародні і регіональні альянси стає важливим фактором забезпечення стійкості національної оборони і військової готовності. Розширення співпраці через угоди про обмін розвідданими, багатонаціональні спільні операції та регіональні оборонні структури дозволяє державам отримувати вигоду від колективного досвіду, спільних ресурсів та скоординованих стратегічних відповідей на еволюціонуючі загрози [10]. Гармонізація політики безпеки, розробка уніфікованих оперативних доктрин і укладання юридично зобов'язуючих

угод, які сприяють оперативній сумісності між оборонними установами країн Альянсу, не лише посилюють потенціал стримування, але й забезпечують узгодженість заходів з національної безпеки з більш широкими зусиллями з підтримки регіональної стабільності. Впровадження механізмів реагування на транскордонні кризи, дипломатичні ініціативи з врегулювання конфліктів і спільні військові навчання ще більше посилюють здатність органів державного управління орієнтуватися в складних сучасних викликах безпеки в глобально взаємо-пов'язаному оборонному ландшафті. Забезпечення ефективного управління воєнною безпекою потребує висококваліфікованих і добре підготовлених державних службовців, здатних управляти складними політичними, адміністративними і стратегічними аспектами, пов'язаними з національною обороною. Розробка структурованих навчальних програм, які наголошують на стратегічному передбаченні, плануванні реагування на кризові ситуації, управлінні програмами і методології оцінки розвідданих, посилює інституційну спроможність вирішувати багатогранні безпекові виклики. Ініціативи з розвитку лідерства, які заохочують етичне врядування, міжвідомчу співпрацю та адаптивне прийняття рішень в органах безпеки, сприяють створенню професійного середовища, в якому реалізація політики узгоджується з пріоритетами національної оборони, що змінюються. Інтеграція передових освітніх програм, цільових стратегій розвитку персоналу та інституційних механізмів обміну знаннями зміцнює фундамент людського капіталу, необхідний для довгострокової стійкості структур управління воєнною безпекою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток воєнної безпеки в рамках державного управління залишається критично

важливим компонентом національних оборонних стратегій, що вимагає багатовимірного підходу, який інтегрує міжвідомчу координацію, технологічний прогрес, міжнародне співробітництво, розбудову потенціалу та адаптивні політичні рамки. Зростаюча складність сучасних викликів безпеки вимагає переходу до цілісних моделей управління, які підвищують швидкість реагування, стійкість і стратегічне передбачення у протидії як традиційним, так і новим загрозам. Необхідність міжвідомчої координації підкреслює важливість безперешкодної співпраці між міністерствами оборони, розвідувальними службами, зовнішньополітичними відомствами і фінансовими установами, що забезпечує узгодження стратегічних цілей з імперативами національної безпеки. Інтеграція обміну розвідданими в режимі реального часу, синхронізованих оперативних механізмів і міжсекторальної гармонізації політики значно зменшує вразливість, посилюючи стабільність системи воєнної безпеки перед обличчям нових геополітичних загроз. Майбутні дослідження мають бути зосереджені на впливі новітніх технологій на управління військовою безпекою, еволюції стратегій гібридної війни та ролі штучного інтелекту в розвідувальних операціях. Крім того, оцінка довгострокових наслідків загроз кібербезпеці, ефективності регіональних оборонних угод і стійкості систем державного управління в умовах кризових сценаріїв надасть цінну інформацію для політиків. Постійно вдосконалюючи моделі управління і адаптуючи стратегічні підходи, державне управління може відігравати вирішальну роль у формуванні ефективної політики воєнної безпеки, що забезпечує національну і міжнародну стабільність в умовах дедалі більшої невизначеності глобального ландшафту.

REFERENCES:

1. Bondarenko V. D. (2021) Kontseptsiiia vzaiemopov'iazanosti «viiny» ta «polityky» Karla fon Klauzevitsa u konteksti vedennia voiennykh dii u KhKhI stolitti na prykladi rosiisko-ukrainskoho voienno-asymetrychnoho konfliktu [«Carl von Clausewitz's concept of the interrelationship of «war» and «politics» in the context of conducting military operations in the 21st century on the example of the Russian-Ukrainian military-asymmetric conflict». *Molodyj vchenyj*. vol. 5(1). pp. 85-88. Available at [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_5\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_5(1)_19).
2. Buzan B. (1993), Societal Security, State Security, and Internationalisation, in Waever et al, Identity, Migration and the New Security Agenda in Europe, London, Pinter, P. 41–58.
3. Frederickson, H. G., Smith, K.B., Larimer, C., & Licari, M. J. (2016). The Public Administration Theory Primer (3rd ed.). Routledge. Available at <https://doi.org/10.4324/9780429494369>
4. Hoffman F.G. (2009). Hybrid vs. compound war. *Armed Forces Journal*, Oct. Available at <http://armedforcesjournal.com/hybrid-vs-compound-war/>.
5. Pysarenko T. V., Kvasha T., Havrys T. (2021), *Analiz svitovykh tekhnologichnykh trendiv u vijs'kovij sferi*: [Analysis of world technological trends in the military sphere], za zah. redaktsiieiu T. V. Pysarenko. UkrINTEI, Kiev, Ukraine Available at <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/innovatsii-transfer-tehnologiy/2021/09/30/Analiz.svit.tekhn.trend.viysk.sferi-2021.30.09.pdf>

6. Popov V. M., Bohatov O. I. (2020). Mizhnarodne kosmichne pravo i militaryzatsiia kosmosu [International Space Law and the Militarization of Space]. *Mizhnarodne pravo*. vol. 3. pp. 231-239. Available at <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2020.3.35>.
7. Krislata O. (2018). Krislata O. Hibrydna viina ta yii informatsiina skladova [Hybrid War and Its Information Component]. *Zbirnyk prats' Naukovo-doslidnoho instytutu presoznavstva*. Vyp. 8. pp. 190-199. Available at http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZPNDZP_2018_8_14.
8. Reznikova O. O. (2021). *Orhanizatsiia systemy zabezpechennia natsional'noi stijkosti na rehional'nomu i mistsevomu rivniakh*. [Organization of the System for Ensuring National Stability at the Regional and Local Levels. Kyiv]. NISD, Kyiv. Ukraine. Available at https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-09/analytrep_08_2021.pdf
9. Polischuk A. S. (2023). Innovatsii yak stratehichni imperatyv peremohy u rosiisko-ukrainskii viini: vyklyky i mozhlyvosti dlia oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Innovation as a strategic imperative for victory in the Russian-Ukrainian war: challenges and opportunities for the defense-industrial complex of Ukraine]. *Transformatsijna ekonomika*. vol. 5 (05). pp. 103-108. Available at <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/72>
10. Shyshkin I., Voronova O. and Dats'o T. (2023). Mizhnarodni vidnosyny Ukraina – NATO: suchasnyi stan i shliakhy rozvytku [International relations Ukraine – NATO: current state and ways of development]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol.7(3), Available at <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.02>.

РОЗДІЛ 4 ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159. 923. 38(043.3)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.15>

Аршава Ірина Федорівна,

доктор психологічних наук, професор,

професор кафедри музикознавства, композиції та виконавської майстерності

Дніпровської академії музики

ORCID ID: 0000-0003-1672-4479

Кутєпова-Бредун Вікторія Юрївна,

кандидат психологічних наук, доцент,

доцент кафедри загальної та соціальної психології

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

ORCID ID: 0000-0002-6137-815X

ОСОБЛИВОСТІ СТАНУ «ПОТОКУ» У МУЗИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВІКОВІ АСПЕКТИ ЙОГО ПРОЯВУ

PECULIARITIES OF THE STATE OF “FLOW” IN MUSICAL ACTIVITY AND AGE ASPECTS OF ITS MANIFESTATION

Потік – це психологічний стан, в якому особистість відчуває себе повністю поглинутою у діяльність (Csikszentmihalyi, 2000). Цей стан виникає, коли навички розвинуті до завдань певного рівня складності. Емпіричне дослідження вказаного стану серед музикантів було проведено за допомогою методики: «Коротка шкала дослідження стану потоку» (Ф. Рейнберг, Р. Уоллмер, 2003) на вибірці музикантів-професіоналів та музикантів-аматорів різних вікових категорій. Всі підгрупи музикантів-професіоналів мають схожі показники за шкалами стану «потоку», що вказує на те, що навіть студенти музичного училища вже мають достатній рівень професіоналізму для можливості відчуття цього стану, що свідчить про таку специфіку професії, як рання професіоналізація.

Також можна помітити, що такий компонент стану «потоку», як «занурення у діяльність», зменшується з віком у групі музикантів-аматорів, що може бути пов'язане з тим, що дорослі музиканти-аматори не мають достатньо часу на своє захоплення у порівнянні із більш молодими аматорами.

Визначено та емпірично підтверджено, що у музикантів-професіоналів спостерігається більш виразний рівень виникнення відчуття стану «потоку». Статистично значущі розбіжності за показниками компонентів стану «потоку» («досконалість» та «особистісна значущість діяльності») виявилися вищими у групі музикантів-професіоналів. Перспективи подальшого вивчення обраної проблеми полягають у дослідженні суб'єктивного благополуччя висококваліфікованих професіоналів, дослідженні ролі переживань стану «потоку» у різних видах діяльності.

Ключові слова: музиканти-професіонали, музиканти-аматори, стан «потоку», аутоелічна особистість, досконалість.

Creative activity creates an opportunity for a musically gifted person to express their mental states associated with both positive and negative experiences through music, and also provides an opportunity to experience a unique mental state – the state of ‘flow’ that arises when a high level of mastery is achieved and enables them to feel a high level of satisfaction with themselves as a subject of activity. Musical activity is an inexhaustible resource of life satisfaction for an individual, which is why the feeling of ‘flow’ is characteristic of the music profession.

Using cluster analysis, the sample (182 people) was divided into 2 clusters. The first cluster included 85 people with high scores on the components of the ‘flow’ state: ‘excellence’ and ‘personal significance of activity’; the second cluster included 97 people with statistically lower scores on the above scales. The clusters were also divided into age subgroups.

Professional musicians experience the state of ‘flow’ more often than amateur musicians, with higher scores on such components of the state of ‘flow’ as ‘excellence’ and ‘personal significance of activity’, which gives them a sense of self-realisation in musical activity. Amateur musicians strive to feel this state and even have its signs, but to a lesser extent.

We associate further research on the chosen problem with a special test of the role of the ‘flow’ state experiences caused by the subjective well-being of highly qualified professionals in various types of activity. The model of professional-amateur research chosen by us (which reveals personality differences) gives grounds to believe that the pattern established in this study may be universal not only for representatives of creative professions.

Key words: state of ‘flow’, professional musicians, amateur musicians, ‘excellence’, ‘personal significance of activity’.

Постановка проблеми. Гуманістична психологія спирається на екзистенціальні ідеї, у яких людина прагне постійного становлення та розвитку, усвідомлення змісту свого життя та реалізації своїх здібностей і є сама творцем себе на основі свободи вибору. М. Селігман стверджує, що музичний досвід може прямо чи опосередковано впливати на позитивні стани особистості; прямо – коли музиціювання надає позитивний ефект у формі гарною настрою, чи опосередковано – коли воно впливає на покращення музичного досвіду, що, у свою чергу, призводить до позитивного ефекту у майбутньому (професійних досягнень, розкриття таланту, успіху та інші) [7].

Творча діяльність створює для музично обдарованої людини можливість вираження засобами музики своїх душевних станів, пов'язаних як з позитивними, так і з негативними переживаннями, а також надає можливість переживання унікального психічного стану – стану «потіку», що виникає за умов досягнення високого рівня майстерної досконалості і надає їй можливість відчувати високий рівень задоволення собою як суб'єктом діяльності. Доступність цього емоційно-сприятливого переживання професіоналу, що має високий рівень майстерності у діяльності, яку виконує щоденно, створює невичерпний ресурс для обдарованої людини відчувати суб'єктивне благополуччя [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. «Потік» – це психологічний стан, в якому особистість відчуває себе повністю поглинутою у свою діяльність (М. Csikszentmihalyi, 2000). Цей стан виникає, коли навички розвинуті до завдань певного рівня складності. Коли вона відчуває потік: її цілі досить складні, але ясні та досяжні, близькі до навичок та здібностей; вона може весь час перевіряти свою діяльність – зворотний зв'язок доступний та поведінка може регулюватися протягом усього процесу, увага гостра, концентрація – інтенсивна; особистість не відчуває себе; зникає хвилювання, відчуття часу і індивід переоцінює вплив часу; діяльність і є винагородою за діяльність – завдання здаються дуже цікавими, що пояснюється аутотелічною мотивацією [6].

Дослідник М. Csikszentmihalyi (1975) пропонує наступну модель чотирьох каналів можливості відчуття різних станів під час діяльності: це – апатія, нудьга, хвилювання та стан потоку. Саме рівень складності завдання та навичок людини вирішує, який стан буде домінувати. Низький рівень складності завдання та навичок індивіда викликає апатію, низькі навички та висока складність завдань – хвилювання, низькі рівні навичок

та складності завдання – нудьга, а саме високі рівні – стан «потіку» [6].

Також, умовами виникнення потоку є труднощі діяльності або можливості для дії, що покращують (не перевищують та не доходять до існуючих здібностей), почуття, що людина виконує діяльність на рівні зі своїми здібностями, а також можливість ставити чіткі близькі цілі та отримувати миттєвий зворотний зв'язок. «Бути у потоці», як зазначали респонденти, означає відчувати суб'єктивний стан залученості до цілей, якими можна легко управляти, безперервно отримуючи зворотний зв'язок та уточнюючи свої дії на основі цього [7].

Слугуючи винагородою за діяльність, стан «потіку» сприяє тому, що людина буде повторно намагатися відчувати цей стан, що сприяє селективному механізму функціонування, сприяючи професійному росту індивіда. Для того, щоб діяльність була захоплюючою, професіоналу необхідно здобувати більш складні навички для підтримання певного рівня складності діяльності. М. Csikszentmihalyi (1975/2000) досліджував природу та умови задоволення від діяльності, проводячи інтерв'ю з шахматистами, скалолазами, танцюристами, хірургами, які підкреслювали, що саме задоволення було основною причиною їх діяльності [14].

М. Csikszentmihalyi надає 9-ти компонентну холистичну модель «потіку», що складається з наступних елементів [6]:

- 1) баланс цілей і навичок: відповідність умінь суб'єкта складності поставленого завдання;
- 2) злиття дії і усвідомлення – особистість настільки занурена у завдання, що її діяльність стає майже автоматичною, вона перестає усвідомлювати себе окремо від виконуваних дій;
- 3) чітка мета: завдання дозволяє чітко і ясно сформулювати цілі, відчуття радості і того, що індивід рухається у правильному напрямку;
- 4) недвозначний зворотний зв'язок: по мірі здійснення роботи людина повинна відчувати, що створює саме те, що збиралась досягти, ця інформація цінна, тому що містить у собі символічне послання: «Я досяг своєї мети»;
- 5) концентрація на завданні – високий рівень концентрації на обмеженому полі стимулів;
- 6) почуття контролю над своїми діями і вимогами завдання – людина є суб'єктом активності, ініціатором та причиною власних дій;
- 7) втрата «Я» / самосвідомості – почуття себе втрачається на найвищій точці управління ситуацією;
- 8) трансформація часу: змінюється сприйняття плину часу, впродовж відчуття стану «потіку»

індивід ігнорує зовнішні фактори і не слідкує за плином часу;

9) аутотелічний досвід – самодостатність мотивації, головна мета полягає у самому переживанні, діяльність і є самовинагородою.

Дослідження стану потоку можна спостерігати у різних галузях мистецтва та науки (М. Csikszentmihalyi, 1996) [14], естетичному досвіді (М. Csikszentmihalyi, J. Robinson, 1990), спорті (S. Jackson, 1996), літературі (S. Perry, 1999) та інших видах діяльності. Доведено, що досвід відчуття цього суб'єктивного стану – однаковий незважаючи на культуру, клас, гендер, вік, та, навіть, вид діяльності [8].

Аналіз стану потоку у музичному контексті зосереджено переважно на таких аспектах як емоції (Lamont, 2012; M. Marinta P. Bhattacharya, 2013); мотивація (М. Csikszentmihalyi, Rich, 1997); зв'язок з виконавським хвилюванням (Kirchner, 2011; Fullagar, 2013) [15]; соціальні відносини (Custodero, 2002; Hart, DiBlasi, 2015); креативність (М. Csikszentmihalyi, 1997) та психологічні кореляти стану потоку (O. Manzano, 2010) [7]. Також, стан потоку був досліджений у різних групах музикантів (Bakker, 2005; O. Manzano, 2010; J. Wrigley та S. Emmerson, 2013).

Взаємозв'язок між емоційними та когнітивними аспектами стану потоку можуть інтерпретуватися як ключові детермінанти цього досвіду. Також, протягом музичного виконання потік асоціюється з парасимпатичною активністю, що модулює симпатичну активність (deManzano, 2010) [7].

Акцентування уваги дослідників на феномені стану «потіку», зокрема у музичній діяльності, різні трактування цієї проблеми у психологічних концепціях («потік як стан» або «потік як риса», «специфічний музичний стан потоку») свідчать про його непересічну роль у особистісному та професійному становленні музиканта, його психологічному здоров'ї та благополуччі.

М. Csikszentmihalyi у своїй праці «Психологія оптимального досвіду» доводить, що індивіди, які повністю охоплені своєю діяльністю та відчувають стан потоку – щасливіші за інших [6].

Отже, у зарубіжній психології проблему дослідження стану «потіку» у творчих професіях виокремлено, існує низка окремих досліджень щодо специфіки відчуття стану «потіку» музикантами (переважно професіоналами).

Метою роботи є емпіричне дослідження так званого стану «потіку» і виділення вікових особливостей його відчуття серед музикантів – професіоналів та аматорів. Для дослідження цього

стану було обрано методику «Коротка шкала вимірювання стану потоку» (Ф. Рейнберг, Р. Уоллмер, 2003)[16]. У дослідженні взяло участь 182 музикантів (професіоналів, аматорів) віком від 18 до 60 років.

При концептуалізації даного феномену ми спиралися на дослідження представників позитивної психології, які характеризують стан «потіку» як особливий психічний стан, в якому почуття, бажання та думки суб'єкта перебувають у гармонії, потік енергії є настільки потужним, що індивід повністю занурюється у діяльність (М. Чіксент-міхайі, 1975) [14]. Методика, використана нами, була розроблена у 2003 році. Шкала потоку, крім загального рівня стану «потіку», складається з наступних факторів: досконалість виконавства, занурення у діяльність, а також особистісна значущість діяльності для досліджуваного.

Виклад основного матеріалу. Опитувальник «Коротка шкала дослідження стану потоку» (Ф. Рейнберг, Р. Уоллмер, 2003.) дозволив нам виявити специфіку досліджуваних музикантів-професіоналів та аматорів та особливості прояву цього стану залежно від віку досліджуваних музикантів.

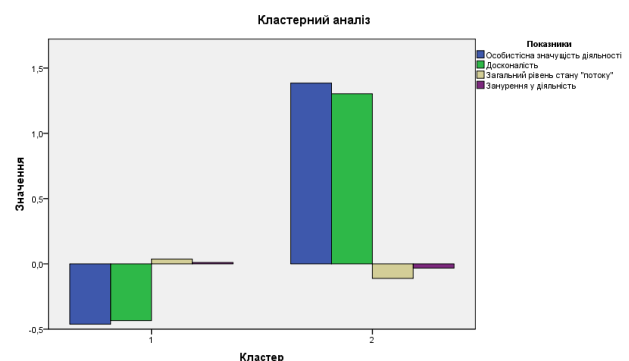


Рис. 1. Кластерний аналіз за методикою «Коротка шкала вимірювання стану потоку» (Ф. Рейнберг, Р. Уоллмер, 2003)

Кластерний аналіз, застосований у емпіричному дослідженні, дозволив розділити вибірку (182 особи) на 2 кластери. До першого кластеру увійшли 85 осіб, що мають високі показники за такими компонентами стану «потіку» як «досконалість» та «особистісна значущість діяльності», другий кластер – 97 осіб, що мають статистично нижчі показники за вказаними шкалами. Слід зазначити, що до першого кластеру переважно увійшли представники музикантів-професіоналів (93% – музикантів-професіоналів та 7% – музикантів-аматорів). Музиканти-аматори, що увійшли

до першого кластеру, є більш охоплені музичною діяльністю у порівнянні із іншими аматорами та мають більший досвід цього захоплення. Другий кластер представлений переважно музикантами-аматорами та декількома музикантами-професіоналами, що відчують менше захоплення музичною діяльністю (87% – музикантів-аматорів та 13% – музикантів-професіоналів). Отримані дані свідчать про те, що не існує статистично значущих розбіжностей між групами за показниками загального рівня стану «потoku» та «занурення у діяльність», хоча група музикантів-професіоналів й має дещо вищий рівень відчуття стану «потoku», що не досягає рівня статистичної значущості. Рівень особистісної значущості музичної діяльності ($U_{\text{емп}}=292,5, p \leq 0,019$) є вищим для музикантів-професіоналів, що є очікуваним, так як музична діяльність є для останніх основним видом діяльності, у той час як для музикантів-аматорів музична діяльність – захоплення, спосіб проведення вільного часу.

Також, статистично значущі розбіжності виявилися за показниками шкали «досконалості» як компоненту стану «потoku» ($U_{\text{емп}}=322,5, p \leq 0,039$). Це свідчить про те, що захоплення музичною діяльністю відчувається музикантами-професіоналами плавно, безперервно, що є можливим лише за умов досягнення особами високого рівня музичних вмінь та навичок.

У табл. 1 представлено кількісні показники міжкластерних розбіжностей за показниками методики «Коротка шкала стану потoku» серед музикантів-професіоналів (кластер 1).

Отримані дані свідчать про те, що не існує статистично значущих розбіжностей як за показниками стану «потoku», так і за його компонентами у досліджуваних підгрупах.

У табл. 2 представлено кількісні показники міжкластерних розбіжностей за показниками методики «Коротка шкала стану потoku» в групі музикантів-аматорів (кластер 2). Отримані дані свідчать про те, що існують статистично значущі розбіжності лише за шкалою «занурення у діяльність» між показниками стану «потoku», так і його компонентами у досліджуваних підгрупах, що означає, що старші за віком музиканти-аматори менше за всіх суб'єктивно відчують захоплення музичною діяльністю.

Отже, музиканти-професіонали мають дещо вищий рівень показників у переживанні стану «потoku», що не досягає статистично значущого рівня, але музична діяльність має дуже важливу роль у їх житті, що підтверджується наявністю більш високих показників за шкалою «особистісна значущість діяльності». Також, музиканти-професіонали мають статистично вищі показники такого компоненту «потoku», як «досконалість». Всі підгрупи музикантів-професіоналів мають схожі показники за шкалами стану «потoku», що вказує на те, що навіть студенти музичного училища вже мають достатній рівень професіоналізму для можливості відчуття цього стану, що свідчить про таку специфіку професії, як рання професіоналізація.

Також можна помітити, що такий компонент стану «потoku», як «занурення у діяльність», змен-

Таблиця 1

Характер розбіжностей між підгрупами музикантів-професіоналів за методикою «Коротка шкала вимірювання стану потoku» (Ф. Рейнберг, Р. Уоллмер, 2003.)

Назва шкали методики	Усереднені величини показників		Значущість показника t-критерію Стьюдента	P*
	Молодша підгр.	Середня підгр.		
Стан «потoku»	46,58	46,07	0,177	0,01
Досконалість	28,00	27,23	0,301	0,01
Занурення у діяльність	18,58	19,16	0,435	0,01
Особистісна значущість діяльності	15,41	16,20	0,41	0,01
	Середня підгр.	Старша підгр.		
Стан «потoku»	46,07	45,20	0,339	0,01
Досконалість	27,23	27,40	0,083	0,01
Занурення у діяльність	19,16	17,80	0,658	0,01
Особистісна знач. діяльності	16,20	16,00	0,087	0,01
	Молодша підгр.	Старша підгр.		
Стан «потoku»	46,58	45,20	0,249	0,01
Досконалість	28,00	27,40	0,313	0,01
Занурення у діяльність	18,58	17,80	1,07	0,01
Особистісна значущість діяльності	15,41	16,00	0,563	0,01

$p=0,01$

Таблиця 2

**Характер розбіжностей між підгрупами музикантів-професіоналів за методикою
«Коротка шкала вимірювання стану потоку» (Ф. Рейнберг, Р. Воллмер, 2003.)**

Назва шкали методики	Усереднені величини показників		Значущість показника t –критерію Стьюдента	Р*
	Молодша підгр.	Середня підгр.		
Стан «потоку»	43,50	47,80	1	0,01
Досконалість	24,66	27,40	0,841	0,01
Занурення у діяльність	18,50	20,40	0,995	0,01
Особистісна значущість діяльності	14,41	13,84	0,802	0,01
	Середня підгр.	Старша підгр.		
Стан «потоку»	47,80	40,00	1,583	0,01
Досконалість	27,40	23,00	1,109	0,01
Занурення у діяльність	20,40	17,00	0,003	0,01
Особистісна значущість діяльності	13,84	14,20	0,316	0,01
	Молодша підгр.	Старша підгр.		
Стан «потоку»	43,50	40,00	0,966	0,01
Досконалість	24,66	23,00	0,655	0,01
Занурення у діяльність	18,50	17,00	0,788	0,01
Особистісна значущість діяльності	14,41	14,20	1,34	0,01

$p=0,01$

шується з віком у групі музикантів-аматорів, що може бути пов'язане з тим, що дорослі музиканти-аматори не мають достатньо часу на своє захоплення у порівнянні із більш молодими аматорами.

Висновки. Було застосовано методику «Коротка шкала вимірювання стану потоку» Ф. Рейнберга, Р. Воллмейера з метою вивчення особливого психоемоційного стану – стану «потоку», що дозволило дослідити його виявлення у групах музикантів-професіоналів та аматорів. Визначено та емпірично підтверджено, що у музикантів-професіоналів спостерігається більш вираз-

ний рівень виникнення відчуття стану «потоку». Статистично значущі розбіжності за показниками компонентів стану «потоку» («досконалість» та «особистісна значущість діяльності») виявилися вищими у групі музикантів-професіоналів.

Перспективи подальшого вивчення обраної проблеми полягають у дослідженні суб'єктивного благополуччя висококваліфікованих професіоналів, дослідженні ролі переживань стану «потоку» у різних видах діяльності (у тому числі – інших видах творчої діяльності), дослідження стану «потоку» в залежності від музичної спеціальності.

REFERENCES:

1. Arshava I. F., Kutepova-Bredun V.Y. (2015) The comparison of personal traits of the professional and amateur musicians/ European Scientific Journal. ESJ.. Vol. 11. № 20. P. 46–55.
2. Arshava I. F., Kutepova-Bredun V.Y. (2017) The personal specifics and the peculiarities of psychological well-being of professional musicians (age comparative aspect) , Kharkiv: scient. journ. KHMAPE: Medical psychology, V. 12. № 4. P. 30 – 33.
3. Arshava I. F., Kutepova-Bredun V.Y. (2018)The specifics of psychological well-being of the professional and amateur musicians /Quare 2018, 18-22.06.18, The Czech Republic. P. 6.
4. Baumann N., Scheffer D. (2011) Seeking flow in the achievement.
5. Clarke S. (1995) «Flow» experience in the daily lives of sixth form college students / S. Clarke, J. Haworth. Br. J. Psychol. № 85. P. 511–523.
6. Csikszentmihalyi M. (2000). Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
7. de Manzano, T. Theorell, L. Harmat, F. Ullén. (2010)The psychophysiology of flow during piano playing /Emotion. № 10. P. 301–311.
8. Donner J., Csikszentmihalyi M. (2008). Transforming stress into flow /J. Donner, / Executive Excellence, 2008. № 9. P. 16–17.
9. Engeser S., Rheinberg F. Flow. (2008). Performance and moderators of challenge–skill balance /S. Engeser, Motivation and Emotion. № 32. P. 158–172.

10. Hart E., Blasi Z. Di. (2015). Combined flow in musical jam sessions: a pilot qualitative study /. *Psychol. Music.* № 43. P. 275–290.
11. Jackson S. A., Martin A.J., Eklund R.C. (2008.) Long and short Measures of flow: The Construct Validity of the FSS-2, DFS-2 and New Brief Counterparts , *Journal of Sport and Exercise Psychology*, № 30. P. 561–587.
12. MacDonald R., Byrne C., Carlton L. (2006) Creativity and flow in musical composition: An empirical investigation / *Psychology of Music.* № 34. P. 292–306.
13. Massimini F., Carliin M., Csikszentmihalyi M.(1988) Csikszentmihalyi I.S. The systematic assessment of flow in daily experience *Psychological studies of flow in consciousness*, New York: Cambridge University Press. P. 266–287.
14. Nakamura J., Csikszentmihalyi M. (2010) The concept of flow in. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press. P. 89–105.
15. O'Neil S. (1999) Flow theory and the Development of Musical Performance Skills. *Bulletin of the Council for Research in Music Education.* № 141. P. 129–134.
16. Rheinberg F. Die, F. Erfassung Rheinberg, Vollmeyer R., Engeser S: Hogege des Flow-Erlebens. (2003) The assessment of flow experience, in J. Stiensmeier-Pelster and F. Rheinberg (Eds.), *Diagnostic von Motivation und Selbstkonzept* . P. 261–279.
17. Russell W.D. (2011) An examination of flow state occurrences in college athletes. *Journal of Sport Behavior*, 24(1). P. 83–99.

УДК 159.9:316.6

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.16>

Єсін Роман Вікторович,
ад'юнкт кафедри внутрішніх комунікацій
Інституту стратегічних комунікацій
Національного університету оборони України
ORCID ID: 0009-0000-6340-4211

ПРОФЕСІЙНА МОТИВАЦІЯ ЯК ПРЕДМЕТ МЕТОДОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ

PROFESSIONAL MOTIVATION AS A SUBJECT OF METHODOLOGICAL ANALYSIS

У статті комплексно досліджено фундаментальні аспекти професійної мотивації військовослужбовців, наголошено на її багатовимірному впливі на ефективність виконання службових обов'язків та загальну боєздатність військових підрозділів. Визначено базові поняття і структуру професійної мотивації, її особливу важливість у контексті динамічних викликів та загроз, що постають перед сучасними військовослужбовцями. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння мотивації, включно з когнітивно-мотиваційними, поведінковими та гуманістичними моделями, наведено порівняння українських та міжнародних підходів до формування мотивації, зокрема особливостей впровадження мотиваційних стратегій у різних військових напрямках. На основі аналізу українських та зарубіжних досліджень, уточнено загальне розуміння поняття «професійна мотивація», із застосуванням методу синтезу трактування поняття «професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України. Досліджено роль лідерства, командної підтримки та організаційної культури у процесі підтримки мотивації. Показано, що командири і підлеглий особовий склад військових підрозділів можуть відігравати вирішальну роль у зміцненні морально-психологічного клімату та формуванні відчуття відповідальності до досягнення спільної мети. Особливу увагу приділено аналізу стресових чинників, які негативно впливають на мотивацію: високого рівня психологічного та фізичного навантаження, необхідності адаптуватися до швидкозмінюваних бойових умов, а також можливості професійного вигорання. Визначено основні виклики, що постають у процесі забезпечення належного рівня мотивації, запропоновано перспективні напрями їх вирішення. У статті обґрунтовано сучасні підходи до мотивації, зокрема інноваційні технології, які забезпечують підвищення активності і мотивації військовослужбовців до виконання бойових завдань. Крім того, проаналізовано взаємозв'язок між рівнем професійної мотивації, боєздатністю військових підрозділів та загальним морально-психологічним станом особового складу.

Ключові слова: мотивація, військовослужбовці, підрозділ, офіцери, діяльність, Сухопутні війська.

The article comprehensively examines the fundamental aspects of professional motivation among military personnel, emphasizing multidimensional impact on the effectiveness of fulfilling duty responsibilities and the overall combat readiness of military units. The basic concepts and structure of professional motivation have been defined, highlighting its critical importance in the context of the dynamic challenges and threats faced by modern military personnel. Theoretical approaches to understanding motivation are analyzed, including cognitive-motivational, behavioral, and humanistic models. Ukrainian and international approaches to shaping motivation are compared, particularly the features of implementing motivational strategies in various military directions. Based on an analysis of Ukrainian and foreign studies, the general understanding of the term of «professional motivation» has been clarified, along with a refined interpretation of the term «professional motivation» for officers of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine using the synthesis method. The role of leadership, team support, and organizational culture in maintaining motivation has been explored. It has been shown that commanders and subordinate personnel of military units can play a decisive role in strengthening the moral and psychological climate and fostering a sense of responsibility toward achieving common goals. Special attention has been paid to analyzing stress factors that negatively affect motivation, such as high levels of psychological and physical stress, the need to adapt to rapidly changing combat conditions, and the risk of professional burnout. The key challenges in ensuring an adequate level of motivation are identified, and promising solutions have been proposed. The article substantiates modern approaches to motivation, including innovative technologies that enhance the activity and motivation of military personnel in performing combat tasks. Additionally, the interconnection between the level of professional motivation, the combat readiness of military units, and the overall moral and psychological state of the personnel is analyzed.

Key words: motivation, personnel, military unit, officers, activity, Land Forces.

Постановка проблеми. Професійна мотивація є одним із ключових чинників, що визначають ефективність виконання службових обов'язків у військовій сфері. У контексті діяльності військовослужбовців мотивація впливає не лише на якість виконання поставлених завдань, й на психологічну стійкість, згуртованість колективу та морально-психологічний клімат військових підрозділів [1; 2]. Мотивація сприяє підвищенню адаптованості військовослужбовців до специфічних умов служби, формує почуття професійної гордості і спрямованість на досягнення поставлених цілей [3; 4]. Актуальність дослідження професійної мотивації військовослужбовців зумовлена сучасними викликами у військовій сфері: високим рівнем стресових ситуацій, збільшенням психологічного навантаження та необхідністю швидкої адаптації до динамічних змін у бойових умовах [5; 6; 7]. У сучасному світі зростає вплив людського чинника на забезпечення обороноздатності держави, тому розвиток професійної мотивації стає пріоритетним завданням у підготовці військових кадрів [8; 9]. Дослідження професійної мотивації дає змогу визначити основні механізми її формування, виявити ефективні способи підтримання високого рівня мотивації та уникнення демотиваційних впливів. Це забезпечує підвищення боєздатності військових підрозділів, знижує ризики професійного вигорання і сприяє загальному підвищенню ефективності військової служби [10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових підходів до мотивації військовослужбовців підтверджує, що її формування є багатовимірним процесом, який охоплює психологічні (внутрішня мотивація, стресостійкість), соціальні (підтримка колективу, лідерство) та організаційні аспекти (умови служби, системи винагород). Такий міждисциплінарний підхід поглиблює розуміння професійної мотивації військовослужбовців і дає змогу поєднати методи аналізу з різних сфер, зокрема військової психології, соціології організацій та менеджменту, що забезпечують комплексне вивчення мотиваційної структури. Як ми з'ясували, професійну мотивацію військовослужбовців досліджують з використанням широкого спектра методів, включно з анкетуванням, психологічними тестами, інтерв'ю та моделюванням. Анкетування дає змогу швидко отримати дані від великої вибірки, однак існує обмеження, пов'язані з суб'єктивністю відповідей, зокрема через соціальну бажаність [11]. Психологічні тести, такі як методики оцінювання внутрішньої мотивації та адаптації (наприклад, опитувальник

«*Motivation and Engagement Scale*»), забезпечують стандартизований підхід, але іноді не враховують контекстуальних особливостей військової служби [12]. Інтерв'ю, особливо глибинні, дають змогу детально аналізувати мотиви і ставлення військовослужбовців, проте на їх ефективність залежить від компетентності інтерв'юера та витрат часу [13]. За допомогою моделювання, яке часто застосовують для створення сценаріїв у навчаннях або симуляціях бойових умов, можна оцінити вплив різних чинників на мотивацію, але часто без відображення повної емоційної напруженості чи ризиків реального середовища [14; 15]. Щоб зрозуміти, як різні методи дослідження сприяють розкриттю особливостей професійної мотивації, варто звернути увагу на специфіку українських підходів, відповідно до яких внутрішні, зовнішні і нормативні чинники інтегровано в загальну систему формування мотивації. Так, Н. Чепелева [16; 17] пропонує концепцію самопроектування, спрямовану на формування усвідомленого ставлення до професії та глибшого розуміння своєї ролі у військовій службі. У її дослідженнях зазначено, що мотивація формується через усвідомлення значущості професії індивіда (військовослужбовця), а також завдяки рефлексивному ставленню до власної діяльності, що сприяє глибшому розумінню своєї ролі та підвищенню відповідальності за виконання професійних завдань. Результати досліджень В. Резвих та І. Булах [18] вказують на провідну роль внутрішньої мотивації, насамперед почуття виконаного обов'язку та задоволення від служби, що є критичними для збереження психологічної стійкості. Дослідження Н. П'янківської [19] та І. Поповича [20] відображають важливість емоційної стійкості, яка сприяє регуляції мотиваційної сфери в умовах сильного стресу, характерного і для військової діяльності. Крім того, значно впливають на мотивацію зовнішні чинники: соціальні стимули, зокрема підтримка з боку колективу і командирів, а також патріотичні цінності, про які йдеться у працях І. Поповича. Як обґрунтовує науковець, зовнішні чинники формують сприятливий соціально-психологічний клімат у військових колективах, що є одним із ключових чинників впливу на професійну мотивацію військовослужбовців. Управлінський аспект також має велике значення: А. Колот і С. Цимбалюк [21] стверджують, що належна система матеріальних винагород і нематеріального заохочення значно підвищує ефективність персоналу, що актуально у контексті діяльності військовослужбовців, тобто системи оплати праці, соціального забезпечення та кар'єрного зростання забезпечують їх базову

зовнішню мотивацію. Водночас нематеріальні стимули, такі як визнання, залучення до ухвалення рішень, емоційна підтримка, відіграють важливу роль у підтримці внутрішньої мотивації. У дослідженні І. Приходько, О. Колесніченка та Я. Мацегори [22] наголошено на інтеграції нормативної мотивації через впровадження чітких стандартів та принципів військової служби, які сприяють формуванню почуття відповідальності. Усі ці аспекти створюють багатовимірну систему, яка дає змогу забезпечити високу мотиваційну готовність військовослужбовців до виконання своїх професійних завдань.

У зарубіжних дослідженнях ми можемо констатувати широке розуміння професійної мотивації, яке ґрунтується на різноманітних моделях і підходах, класифікованих як когнітивно-мотиваційні, поведінкові та гуманістичні. Когнітивно-мотиваційні моделі, зокрема модель очікувань (англ. *Expectancy Theory*) В. Врума [23; 24], побудовані на взаємопов'язаності очікувань індивіда, його зусиль, результатів діяльності і винагород. Дослідники наголошують, що втілення цієї моделі у військовому середовищі важливе для розуміння впливу системи винагород на ефективність виконання завдань [25]. У цьому контексті Т. Мітчелл [26], Д. Паркер та Л. Дайер [27] вказують на важливість чіткого формування цілей і зрозумілих систем заохочення. Зокрема, у їхніх дослідженнях визначено, що командири можуть створювати у військових реалістичні очікування щодо нагород за досягнення, таких як підвищення у званні або отримання премій. Це, як зазначено у напрацюваннях, значно посилює мотивацію до якісного виконання завдань і сприяє формуванню стійкої професійної поведінки у військових. У межах поведінкових моделей мотивації важливою є місце теорія підкріплення (англ. *Reinforcement Theory*), розроблена Б. Скіннером [28], яка зосереджена на застосуванні позитивного та негативного підкріплення для управління поведінкою персоналу. Як зазначено у дослідженнях А. Скотта [29], ці принципи особливо ефективні у військовій сфері, де підкріплення реалізовується через сувору дисципліну, чіткі правила та системи заохочень і покарань, які підтримують високий рівень організації та мотивації особового складу. Гуманістичні моделі, такі як теорія самореалізації (англ. *Theory of Self-Actualisation*) А. Маслоу [30] і теорія самоідентифікації (англ. *Self-Determination Theory*) Е. Десі та Р. Райана [31], зосереджені на внутрішній мотивації. Ці підходи стосуються прагнення до особистісного розвитку, задоволення потреб в автономії та компетентності, що, як підтверджу-

ють численні дослідження, є ключовими чинниками психологічного благополуччя і стійкості військовослужбовців.

Наявні дослідження підтверджують цінність гуманістичних моделей мотивації для військових, оскільки враховують потребу у визнанні, самореалізації та залученні до прийняття рішень. Зокрема, елементи гуманістичних теорій, наприклад задоволення потреби у значущості, реалізуються через створення умов, за яких військовослужбовці відчують гордість за службу та усвідомлюють суспільну важливість своїх дій.

Мета дослідження. Виявити основні аспекти формування професійної мотивації військовослужбовців, дослідити її вплив на ефективність виконання службових обов'язків і боєздатність підрозділів, а також дослідити підходи підвищення мотивації через інтеграцію сучасних підходів для забезпечення високого рівня морально-психологічного стану та зниження ризиків професійного вигорання.

Виклад основного матеріалу. Поглиблений аналіз наукових напрацювань дає нам змогу всебічно дослідити психологічний зміст феномена «професійна мотивація», ключового для розуміння його структурних компонентів і механізмів формування у професійній діяльності військовослужбовців. На основі теоретичного аналізу та синтезу наукової літератури встановлено, що поняття «професійна мотивація» поєднує когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні компоненти, які визначають цілеспрямованість діяльності особистості в умовах професійної діяльності військовослужбовців.

Українські дослідники трактують «професійну мотивацію» як багатоаспектний і динамічний феномен, що визначає провідні аспекти професійної діяльності, а також як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприяють досягненню професійних цілей, ефективності діяльності і самореалізації. Зокрема, Л. П'янківська, Р. Кириченко й А. Колодяжна наголошують на поліфункціональності професійної мотивації, формування якої відбувається через реалізацію потреб у діяльності та взаємодію когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів. Натомість С. Єрохін, І. Нікітіна та Ю. Нікітін розглядають «професійну мотивацію» як ієрархічну структуру, складовими якої є ініціація, селекція, реалізація та постреалізація мотивів, основними серед яких можна вважати інтерес, обов'язок і самооцінку, у визначенні «професійної мотивації» Н. Іванова [32], звертає увагу на формування мотивів, залежних від інтелектуальних і характерологічних особливостей

особистості, визначаючи спонукальну, організаційну, регуляторну та коригувальну функції мотивації. У цьому ж контексті О. Кальчук виокремлює основні функції мотиваційної сфери у контексті професійної діяльності військовослужбовців-жінок: спонукальну, що активізує потребу до дій і виконання професійної діяльності, спрямовуючу, яка визначає мету, і регулюючу, що відображає взаємопов'язаність мотивів і ціннісних орієнтацій професійної діяльності. На думку О. Ковальчука, «професійна мотивація» військовослужбовців є психодинамічною системою особистості, в якій мотив виконує спонукальну, спрямовальну та регулювальну функції [33]. Цей феномен охоплює спонукання, потреби, стимули, інтереси, цінності й очікування, що активізують і спрямовують діяльність, організовуючи її для реалізації мотивів особистості.

Поняття «професійна мотивація» в зарубіжній літературі розглянуто в межах фундаментальних концепцій, де увагу зосереджено на поліпшенні умов праці, підвищенні залученості працівників та задоволенні їхніх професійних потреб. До ключових концепцій належать «збагачення праці», «гуманізація праці», «участь працівників» і «якість трудового життя». Ці підходи розвивалися завдяки працям Л. і Ф. Гілбретів, Г. Емерсона, Й. Кондо, Ф. Тейлора та М. Фоллет, що залишаються актуальними і для військової сфери, де професійна мотивація є основою виконання складних завдань і підтримання високого рівня дисципліни. У межах концепції «збагачення праці» (англ. *Job Enrichment*), Л. і Ф. Гілбрети трактували професійну мотивацію через оптимізацію робочих процесів, наголошуючи, що спрощення рутинних завдань та створення можливостей для навчання і розвитку сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників. Зосереджуючись на ефективності як основі професійної мотивації, Г. Емерсон запропонував методи раціоналізації праці для підвищення продуктивності та задоволеності роботою. У контексті «гуманізації праці» (англ. *Work Humanization*) М. Фоллет наголошувала на важливості інтеграції соціальних аспектів у професійну діяльність, розглядаючи професійну мотивацію як механізм забезпечення балансу між індивідуальними потребами працівників і цілями організації. У концепції «участі працівників» (англ. *Employee Participation*) Й. Кондо наголошував на важливості залучення працівників до прийняття рішень, що підвищуватиме їхню відповідальність і почуття значущості та у свою чергу, зміцнюватиме внутрішню мотивацію і довіру до організації. У межах концепції «якість трудового

життя» (англ. *Quality of Work Life*) Ф. Тейлор розглядав професійну мотивацію як зв'язок між ефективністю виконання завдань і задоволеністю працівників умовами праці. Учений наголошував на необхідності створення належних умов для підвищення продуктивності.

Реалізація зазначених концепцій у військовій сфері можлива в таких практиках: «збагачення праці» – у впровадженні сучасних програм підвищення кваліфікації військовослужбовців і створенні можливостей для розвитку лідерських якостей під час виконання навчальних і бойових завдань, як, наприклад, у програмі «лідерства на полі бою» у збройних силах США; «гуманізації праці» – в описах заходів із поліпшення морально-психологічного клімату в підрозділах, зокрема, програмах психологічної підтримки військових, які перебувають у зоні бойових дій, що сприяють підтриманню їхньої мотивації та психологічної стійкості; «участі працівників» – у формах колективного обговорення планів дій, під час яких рядові військовослужбовці мають змогу запропонувати власні ідеї, наприклад підхід «планування знизу догори», застосовуване у військових структурах НАТО, підвищує рівень залученості та відповідальності особового складу [34]; «якість трудового життя» – у модернізації умов проживання, створенні спортивної інфраструктури та впровадженні програм підтримки фізичного і психологічного здоров'я військовослужбовців, наприклад, у збройних силах Німеччини у програмах, спрямованих на забезпечення балансу між службою та особистим життям [35].

На основі аналізу українських та зарубіжних досліджень уточнимо загальне розуміння поняття «професійна мотивація» і в нашому дослідженні розглядатимемо як «багатовимірну психодинамічну систему, що інтегрує когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні компоненти і виконує такі ключові функції: спонукальну, яка активізує професійну діяльність; спрямовуючу, що визначає специфіку і цілі діяльності; регулюючу, яка забезпечує узгодженість мотивів із цінностями професійної діяльності».

Звужуючи контекст зазначеного поняття до теми нашого дослідження і розглядаючи «професійну мотивацію» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України як основу їхньої готовності виконувати складні завдання, зберігати стійкість у стресових умовах і підтримувати високий рівень дисципліни, яка охоплює внутрішні мотиви (інтереси, потреби, цінності, патріотизм) і зовнішні стимули (винагороди, соціальне визнання, умови служби), будемо трактувати поняття

«професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України «як динамічний і багатовимірний феномен, інтегровану систему когнітивних, емоційних, поведінкових і нормативних чинників. Ця система забезпечує стійке бажання і здатність офіцерів досягати професійних цілей, дотримуючись стандартів військової служби, ефективно взаємодіючи з колективом, враховуючи зовнішні виклики, водночас сприяє ефективності професійної діяльності та самореалізації офіцерів, є важливим чинником їхньої стабільності і готовності до виконання військових завдань».

Уточнення трактування поняття «професійна мотивація» офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України із застосуванням методу синтезу дало нам змогу виокремити такі структурні компоненти:

когнітивний – усвідомлення цілей діяльності (зокрема військових місій чи завдань), рефлексія професійних цінностей;

емоційний – емоційна стабільність, стресостійкість, задоволеність професійною діяльністю;

поведінковий – готовність докладати зусиль для вирішення професійних завдань і досягнення результатів;

соціальний – взаємодія з колективом (побратимами), підтримка з боку командирів, ефективна командна робота;

нормативний – відповідальність за дотримання правил, норм та професійних стандартів.

Синтез та аналіз підходів до визначення поняття «професійна мотивація», наведених в українських і зарубіжних дослідженнях, дав нам змогу ідентифікувати ключові акценти, прогалини, виклики та перспективні напрями досліджень.

На основі проведених цих досліджень виявлено, що підходи до поняття «професійна мотивація» переважно зосереджені на її позитивних аспектах – значущості професії, задоволеності працею, підтримці командирів та дотриманні стандартів. Проте виклики, зокрема емоційне виснаження, неузгодженість цілей чи міжособистісні конфлікти, часто залишаються поза увагою дослідників. Усунути дисбаланс можливо завдяки розробленню перспективних напрямів, що передбачають вирішення зазначених проблем і забезпечення гармонійного розвитку мотиваційної сфери. Ми прагнемо інтегрувати ці перспективи у нашу концепцію серії тренінгів і створення експериментального проекту, спрямованого на розвиток професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України, для посилення їхньої ефективності, стійкості і готовності до виконання

професійних завдань. Зокрема, акцент на адаптації до індивідуальних потреб офіцерів дасть змогу ефективніше враховувати їхні особистісні риси та професійні амбіції, що сприятиме підвищенню загальної задоволеності службою. Удосконалення системи емоційної підтримки та розвиток емоційного інтелекту допоможуть послабити емоційне виснаження та підвищити стійкість до стресу. Інтеграція цифрових стимулів і сучасних технологій дасть змогу створити нові механізми мотивації, які відповідатимуть викликам сучасного інформаційного середовища та забезпечуватимуть постійний професійний розвиток. Водночас залучення культурних особливостей та інноваційних підходів до дотримання стандартів посилять згуртованість і довіру в підрозділах, сприяючи ефективнішій командній роботі. Таким чином, реалізація цих напрямів у межах запропонованих тренінгів та експериментального проекту дасть змогу створити інтегровану систему підтримки професійної мотивації, яка сприятиме не лише підвищенню ефективності службової діяльності, й зміцненню морально-психологічного клімату у Збройних Силах України, що є критично важливим у контексті сучасних військових викликів.

Крім цього, ґрунтуючись на синтезі наукових концепцій, наведених у літературі, а також на теоретичному аналізі їх реалізації у специфічному контексті військової служби, ми виявили взаємопов'язаність між когнітивними, емоційними, поведінковими, соціальними та нормативними компонентами професійної мотивації, які взаємодіють у процесі формування та підтримки мотиваційної готовності офіцерів Сухопутних військ. Наприклад, усвідомлення цілей діяльності (когнітивний компонент) значно впливає на емоційну стабільність і задоволеність службою, оскільки чіткість цілей допомагає послабити стрес і підвищити почуття впевненості [23; 31]. Водночас емоційна стійкість підтримує поведінкову орієнтацію офіцера, сприяючи його готовності докладати зусиль навіть у складних умовах. Соціальний компонент, такий як підтримка командирів і колег, критично важливий для зміцнення мотивації, оскільки знижує міжособистісну конфліктність і створює сприятливий психологічний клімат для виконання завдань [15]. Нормативний компонент, включно із дотриманням стандартів і правил, встановлює необхідні межі дисципліни, які узгоджують зусилля офіцерів із загальними цілями підрозділу [25]. Однак ми вважаємо, що важливо також враховувати негативні аспекти професійної мотивації, які можуть перешкоджати ефективній службі. Наприклад, над-

мірна орієнтованість на зовнішні стимули, такі як винагороди чи підвищення, може знижувати внутрішню мотивацію, що є ключовою для тривалої залученості. Емоційне виснаження через постійні стресові чинники, характерні для військової служби, зокрема в умовах бойових дій, може негативно впливати на психологічну стійкість і продуктивність [20; 30]. Крім того, суворі нормативні межі, які не враховують індивідуальних потреб офіцерів, можуть призводити до демотивації та зниження ініціативності. Врахування цих аспектів дасть змогу розробити комплексний підхід до підтримання професійної мотивації, який враховуватиме як позитивні, так і потенційно негативні чинники.

Висновки. Отже, аналіз підходів до поняття «професійна мотивація» дав змогу ідентифікувати її ключові компоненти, механізми формування та основні виклики, з якими зіштовхуються військовослужбовці. Проте специфіка професійної мотивації офіцерів Сухопутних військ Збройних Сил України в умовах військової служби потребує детального дослідження, через впливи на неї унікальних чинників – військового обов’язку, патріотизму, суворості дисципліни, ризику і небезпеки, а також динаміки командної взаємодії. Надалі ми зосередимо увагу на цих чинниках і їх впливі на формування мотиваційного середовища військовослужбовців та їх готовності виконувати професійні завдання в умовах сучасних викликів.

REFERENCES:

1. Heorhiev, V., & Karpenko, V. (2023). Pytannia motyvatsii pid chas pidgotovky ofitseriv u systemi profesiynoi viiskovoi osvity [Issues of motivation during the training of officers in the system of professional military education]. *Viiskova osvita*, 2 (48), p. 34–46. <https://shorturl.at/ks72P> [in Ukrainian].
2. Shebanova, V. I., & Nikitenko, H. O. (2019). Osoblyvosti motyvatsii viiskovosluzhbovtiv do viyskovo-profesiynoi diialnosti [Peculiarities of motivation of military personnel for military professional activities]. *INSIGHT*, 2, p. 31–36. <https://doi.org/10.32999/2663-970X/2019-2-4> (<https://shorturl.at/IHIUS>) [in Ukrainian].
3. Holovnia, A. (2023). Formuvannia systemy motyvatsii ofitserkoho skladu Natsionalnoi hvardii Ukrainy do profesiinoho rozvytku [Formation of a motivation system for the officer corps of the National Guard of Ukraine for professional development]. *Chest i zakon*, 2 (85), p. 97–102. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2023/2/85/282625> [in Ukrainian].
4. Rybchuk, O. (2024). Model diahnostryky motyvatsii viiskovosluzhbovtiv z aktsentom na tsinnisnu sferu osobystosti [A model for diagnosing the motivation of military personnel with an emphasis on the value sphere of personality]. *Psikhologichnyi chasopys*, 10 (2), p. 63–74. <https://doi.org/10.31108/1.2024.10.2.4> [in Ukrainian].
5. Boon, B. (2023). Motivation. Blackstone's Police. <https://www.blackstonespoliceservice.com/view/10.1093/law/9780198719939.001.0001/isbn-9780198719939-book-part-10>.
6. Makarchuk, N., Tamarin, S., Miloradova, N., Dotsenko, V., & Lobanov, S. (2024). Development of Psychological Support Programs for Military Personnel Considering Combat Experience (Ukrainian Case). *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, Article 542. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024.542> [in Ukrainian].
7. Yurjeva, N. V. (2020). Osoblyvosti motyvatsii viiskovosluzhbovtiv do prokhozhenia viiskovoi sluzhby: Systematyzatsiia doslidzen [Peculiarities of military personnel's motivation for military service: Systematization of research]. *Chest i zakon*, 4 (75), p. 96 – 105. <https://doi.org/10.33405/2078-7480/2020/4/75/220763> [in Ukrainian].
8. Harris, D. (2008). Human factors integration in defence: preface. *Cognition, Technology & Work*, 10, p. 169–172. <https://doi.org/10.1007/s10111-007-0096-6>.
9. Tossell, C. C., Finomore, V. S., Endsley, M. R., Wickens, C. D., Bennett, W. R., Knott, B. A., & McClernon, C. K. (2016). Human Factors and the United States Military: A 75-Year Partnership. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 60 (1), p. 91–93. <https://doi.org/10.1177/1541931213601020>.
10. Kiosi, E., & Karyotakis, K. M. (2020). Motivation factors in the military: Ethical leadership and virtue ethics. *Psychology Research*, 10 (8), p. 293–299. <http://dx.doi.org/10.17265/2159-5542/2020.08.001>.
11. Johnson, B., & Christensen, L. (2020). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. SAGE Publications. <https://edge.sagepub.com/rbjohnson7e>.
12. Kline, T. J. (2005). Psychological Testing: A Practical Approach to Design and Evaluation. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483385693>.
13. Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Oxford University Press. https://archive.org/details/socialresearchme0000brym_o2i8.
14. Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation Modeling in Organizational and Management Research. *The Academy of Management Review*, 32 (4), p. 1229–1245. <https://doi.org/10.2307/20159364>.
15. Maheshwari, N., & Kumar, V. (Eds.) (2016). Military Psychology: Concepts, Trends and Interventions. SAGE Publications Pvt. Ltd. <https://doi.org/10.4135/9789353885854>.
16. Chepeleva, N. V. (2015). Self-designing and Personal Development. *Actual problem psycholog*, 9 (2), p. 4–17. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10790/> [in Ukrainian].

17. Chepeleva, N. V. (2019). Solving Significant Tasks as a Factor of Self-designing Personality. *Actual problem psychologic*, 10 (8), p. 300–313. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717985/> [in Ukrainian].
18. Rezvikh, Ye., & Bulakh, I. (2022). Motivation of Adult Professional Activity. *Naukovi chasopysy NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 12. Psikhologichni nauky*, 17 (62), p. 96–108. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc-series12.2022.17\(62\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-nc-series12.2022.17(62).09) [in Ukrainian].
19. P'yankivska, L. (2021). Professional Motivation of Personality: Theoretical Aspect. *Hraal' nauki*, (2-3), p. 532–536. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.108> [in Ukrainian].
20. Popovych, I. (2019). Research of Motivational Mental States of Military Personnel. [Teoretychni i prykladni aspekty psykholohii], p. 158–173. <http://dx.doi.org/10.33216/2219-2654-2019-50-3-1-158-173> [in Ukrainian].
21. Kolot, A. M., & Tsybalyuk, S. O. (2011). *Motyvatsiia personalu: pidruchnyk* [Motivation of Personnel: A Textbook]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f5ba6d0f-4a78-46e7-ab9b-05d59f4c6580/content> [in Ukrainian].
22. Prykhodko, I., Kolesnychenko, O., & Matsehora, Y. (2021). Motyvatsiia viiskovosluzhbovtiv do diial'nosti v ekstremal'nykh umovakh: systematyzatsiia doslidzhen [Motivation of military personnel to work in extreme conditions: systematization of research]. *Problemy eksternal'noi ta kryzovoi psykholohii*, 2 (2), p. 70–86. https://www.researchgate.net/publication/356565031_MOTIVATING_MILITARY_PERSONNEL_TO_WORK_IN_EXTREME_CONDITIONS_SYSTEMATIZATION_OF_RESEARCH [in Ukrainian].
23. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. <https://archive.org/details/workmotivation0000vroom>.
24. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), p. 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>.
25. Sekhar, B. C., & Nair, S. S. (2023). Motivational Theories and Their Relevance in Military Motivation. *The Ciência & Engenharia / Science & Engineering Journal*, 11 (1), p. 1 – 17. <https://doi.org/10.52783/cienceng.v11i1.381>.
26. Mitchell, T. R. (1974). Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 81 (12), p. 1053–1077. <https://doi.org/10.1037/h0037495>.
27. Parker, D. F., & Dyer, L. (1976). Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 7 (1), p. 97–117. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90055-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90055-6).
28. Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan. <https://archive.org/details/sciencehumanbeha00skin>.
29. Scott, A. (2018). Expectancy, Goal-Setting, and Reinforcement: Behavioral Theories and Their Application in the Workplace. Aspen University. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3480853>.
30. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), p. 370–396. <https://archive.org/details/details/theoryofhumanmot0000masl>.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* Springer. <https://archive.org/details/intrinsicmotiv0000deci>.
32. Ivanova, N. H. (2016). Motyvatsiia fakhivtsia do profesiynoi diial'nosti: поняття, зміст та функції [Motivation of the specialist for professional activity: concepts, content, and functions]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viys'kovo-spetsial'ni nauky*, 1 (34). <https://doi.org/10.17721/1728-2217.2016.34.%p> [in Ukrainian].
33. Kovalchuk, O. P. (2013). *Psikhologichni osoblyvosti profesiynoi motyvatsii ofitseriv Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy* [Psychological features of professional motivation of officers of the Air Forces of the Armed Forces of Ukraine: dissertation for obtaining. PhD in Psychology, 19.00.09 – Psychology of activity in special conditions]. National University of Civil Protection of Ukraine. <https://uacademic.info/ua/document/0413U006297> [in Ukrainian].
34. Kennedy, W. (2020). Special Operations Tips: The Value of Bottom-up Planning SOFREP. <https://sofrep.com/news/canadian-sof-the-value-of-bottom-up-planning/>.
35. Bacolod, M., & Koenigsmark, S. (2017). When Germany Ended Conscription, and an Era: Effects on Composition and Quality of Its Military. *Journal of Defense Management*, 7 (2), Article 1000165. <https://doi.org/10.4172/2167-0374.1000165>.

UDC 159.9

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.17>

Kovalchuk Oleksandr Petrovych,

Candidate of Psychological Sciences (Ph. D.), Associate Professor,

Chief of the Department of Internal Communications

National Defence University of Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-4571-482X

MOTIVATIONAL DIMENSION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A SERGEANT OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

МОТИВАЦІЙНИЙ ВИМІР ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ СЕРЖАНТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

The article deals with the motivational aspects of the professional development of a sergeant of the Armed Forces of Ukraine. It is determined that in the process of professionalization, the development and transformation of the motivational sphere of the sergeant as a subject of activity takes place. The development proceeds in two directions: in the course of the transformation of general personality motives into motives of professional activity and through the dynamic development of motives of professional activity, which is expressed in the emergence of new and involution of a number of old motives, changes in the absolute and relative importance of individual motives, as well as the structure of motives. It is stated that, depending on personal characteristics and existing social factors, a person in the process of achieving a goal expects the appropriate result of their actions and tries to predict it in their mind. The content of their professional expectations depends on such personal traits as belief in the effectiveness of their efforts, self-confidence, strength of motivation and desires, and emotional coloring of the expectation itself. Furthermore, their attitudes, value orientations, and role factors greatly influence an individual's professional development. The article states that the representation in the structure of professional motivation, on the one hand, of the specifics of a particular activity and, on the other hand, the subjective significance of its individual components, allows for predicting the level of mastery of the profession, the adequacy of the subject's orientation to the goals, objectives, and conditions of activity. The lack of conditions and opportunities for the creative realization of one's aspirations often leads to negative trends in the behavior and activities of a sergeant, which can even be destructive. It is substantiated that a sergeant expects the desired result only when he is confident in himself and believes in the effectiveness of his efforts. Therefore, knowledge about one's capabilities is formed on the basis of the experience gained, i.e., the experience gained in the past. In solving any professional issue, the sergeant consciously analyses and synthesizes the cause of any situation and expects the appropriate result, in his opinion.

Key words: motivation, professional development, sergeant, military leader, professional activity, professional development, serviceman.

У статті розкрито мотиваційні аспекти професійного становлення сержанта Збройних Сил України. Зазначено, що у процесі професіоналізації відбуваються розвиток і трансформація мотиваційної сфери сержанта як суб'єкта діяльності. Розвиток триває за двома напрямками: у ході трансформації загальних мотивів особистості в мотиви професійної діяльності і через динамічний розвиток мотивів професійної діяльності, що виражається в появі нових та інволюції низки старих мотивів, зміні абсолютної та відносної значущості окремих мотивів, а також структури мотивів. Визначено, що залежно від індивідуальних особливостей та наявних соціальних чинників особистість, яка перебуває у процесі досягнення мети, очікує на відповідний результат власних дій та намагається його уявно передбачити. Зміст її професійних очікувань залежить від таких особистісних рис, як віра в ефективність власних зусиль, впевненість у собі, сила мотивації і бажань, емоційне забарвлення самого очікування. Крім цього, значну роль у професійному становленні особистості відіграють її установки, ціннісні орієнтації та власне рольові чинники. Зазначено, що відображення у структурі професійної мотивації, з одного боку, специфіки конкретної діяльності, а з іншого – суб'єктивної значущості окремих її компонентів дає змогу спрогнозувати рівень оволодіння професією, адекватність спрямованості суб'єкта цілям, завданням та умовам діяльності. Відсутність умов і можливостей для творчої реалізації своїх прагнень часто спричиняє негативні тенденції в поведінці і діяльності сержанта, що можуть бути навіть руйнівними. Обґрунтовано, що сержант тільки тоді очікує на бажаний результат, коли впевнений у собі та вірить в ефективність власних зусиль. У такому контексті знання про власні можливості формуються на основі набутого, тобто пережитого у минулому досвіду. Вирішуючи будь-яке професійне питання, сержант свідомо аналізує і синтезує причину будь-якої ситуації та очікує відповідного, на його думку, результату.

Ключові слова: мотивація, професійне становлення, сержант, військовий керівник, професійна діяльність, професійний розвиток, військовослужбовець.

Introduction of the issue. The professional activity of sergeants in the Armed Forces of Ukraine is multifaceted and takes place in the ongoing context of the Russian-Ukrainian war. This exposes them to complex stressors, leading to overload and rapid physiological and mental exhaustion. Therefore, it is crucial to study various aspects of their professional activity, particularly concerning the development of a sergeant's personality as an active agent of their professional growth. Special attention should be given to the role of motivation in shaping their leadership, their aspirations in the course of professional fulfillment, and, ultimately, the effectiveness of their performance [1–4].

Analysis of research and publications. The theoretical study revealed that most scholars examine motivation within two psychological approaches. The first is the monistic approach, which considers motivation a singular psychological phenomenon, and the second one interprets motivation as a complex mental construct. Despite their differences, both approaches share a common perspective: they view motivation as a multifaceted psychological quality that integrates various levels of human activity. The functions of motivation can be considered programming and regulation of professional activity of an individual, integration of personal efforts to achieve a goal, which are generally components of the goal-setting process – the primary mechanism of individual activity [5–14].

Modern psychological studies show that the motivation of professional activity at different stages of professional development has certain features, i.e. professional development of a specialist is a dynamic process of forming them as a subject of professional activity. Professional formation covers a long period of a person's life, during which life an professional plans, social situations, leading activities, etc., change [15–19]. The most well-known today are the ontogenetic (age) and professional-genetic models of professional development of a personality. The ontogenetic models consider a person's professional development in the context of the age periodization of their life in general, while the professional-genetic models relate such development to the period of the actual performance of a specific professional activity by a person.

Scholars distinguish two types of professional development of a personality, which are fundamentally different in the peculiarities of self-realization at all stages of professional ontogenesis:

- the first is characterized by pronounced adaptive behavioral strategies that do not go beyond the existing level of life;
- the second is characterized by the complete fulfillment of the individual in their professional work,

manifested through super-role professional activity and a strong aspiration for boundless career growth.

Researchers assert that the foundation of a personality's professional development lies in a system of external and internal factors whose interplay defines the core contradiction of this development (L. Karamushka, S. Maksymenko, V. Osodlo, N. Chepeleva, V. Yahupov, et al.). As external factors encompass the professional requirements imposed on an individual and the socio-professional opportunities available to them throughout the process of professionalization, internal factors include an individual's professional aspirations and capabilities, along with their expectations and demands regarding the conditions of professionalization. This system of factors outlines the general social context in which personality development occurs while addressing the tasks of professionalization. It can be referred to as an individual's "situation of professional development". The professionally oriented qualities a person acquires during professionalization are inherently linked to this context. The situation of professional formation does not determine the professional development process mechanically or indirectly; rather, it is interpreted by the individual, who may either embrace or reject it [5; 6; 9–11].

The aim of the research is to analyze the impact of motivation on the professional development of a sergeant as a military leader.

Results and discussion. A person's Professional development is a cyclical process that can be traced during independent professional activity. Professional development is based on professional expectations initiated by the individual. That is why it is essential to understand what motives are a prerequisite for the emergence of appropriate professional expectations among sergeants of the Armed Forces of Ukraine. This issue can be examined through the lens of the motivational approach in psychological science.

According to motivation theory, motives are various objects for which an individual needs, and quasi-needs are a person's intentions. From a psychological perspective, a need is primarily an internal urge to act, i.e., a motive in terms of awareness. At the same time, an intention is a conscious desire to perform a specific action and achieve a desired result. Feeling the need for something, a person intends to perform an action aimed at satisfying this need after choosing the means to accomplish the need, performing it, and in the process of waiting for the desired result [5–7; 9; 11].

The leading developer of the expectancy theory is V. Vroom, who believes that one of the integral motives of human behavior is the anticipation and expectation of success. The anticipation of a task is considered an essential component of modern theo-

ries of motivation. According to this view, an individual constantly assesses the possibility of achieving their chosen goal, using this anticipation to control all their future actions. V. Vroom's model of motivation is based on the "expectancy of value" scheme. The orientation of expectations towards value is called "valence". This theoretical concept distinguishes three interrelated types of valence: situation, action, and result. Generally, the motivational process begins with an evaluation of the potential outcome of a situation when the individual does not intervene (situation valence). Thereafter, the potential action is determined, which results in an outcome that either promotes the desired consequences or prevents undesirable ones (action valence). The valence of both the situation and the action, defined by the concept of "value", plays a role in determining the valence of the outcome. This refers to the hierarchy of values that represent the attractiveness of potential consequences arising from the situation or as a result of the action's outcome [20].

According to the A. Bandura's theory of motivation focuses on self-confidence, anticipation, and expectation of success; special attention is paid to the ability of an individual to acquire and use the knowledge and skills necessary to achieve significant results. The researcher points out that a person only expects the desired result when they are confident in themselves and believe in their efforts' effectiveness. However, such confidence does not arise by itself. Knowledge about one's capabilities is formed on the basis of the experience gained, i.e., the past experience. In every person's life, there are circumstances and events similar to those that have already occurred, and this gives them the basis for awareness of their strengths and capabilities, which is the basis for the emergence of confidence or lack of confidence.

The waiting process reflects conscious or unconscious priority needs in the personality structure. Before or during the satisfaction of the need, the sergeant, being in a state of expectation, mentally forms an image of the future result, which acts as an impetus to activate the relevant motivational process, which encourages him to make a decision and choose the means of satisfying the priority need. It is difficult for a person to understand the specific motives for their activity, which are mostly incompletely understood [15; 18]. The individual can always rationally explain the reasons for their behavior and actions, although they cannot always determine the true motive. Being connected with consciousness, motives are psychologically embodied in a special form – the emotional coloring of actions.

A conscious, emotionally colored motive that directly affects the state and content of an individual's

expectations related to professional growth is considered to be interest – a motive that manifests a cognitive need. For sergeants, interest is important from the point of view of a deeper understanding of the specifics of military activity. Satisfaction of interest usually leads not to its extinction but to internal restructuring, enrichment, deepening of interest, and emergence of new interests that correspond to a higher level of cognitive activity. Thus, interests act as a constant motivation in the mechanism of cognition, including as a person's motive to deepen knowledge and, at the same time, as a person's desire and aspiration for professional growth and realization of their abilities in a particular professional field.

A motive can be unconscious if the awareness of the need does not align with the actualized deficiency, which causes dissatisfaction, i.e., the person does not know the reason for their behavior. One of the unconscious motives that influence the process of sergeants' expectations is attitudes – a state of readiness of a person to be active, which will ensure sustainable activity aimed at satisfying a specific need. By accumulating experience, an attitude mediates the stimulating influence of external conditions. The main functions of the attitude in the context of activity are to ensure its steady and purposeful course and to free the individual from the need to make decisions and control their actions under known conditions. Being motivated by their own needs, sergeants are guided by their attitudes when satisfying them through a specific action, which forms their perception of the future result and their psychological readiness for it in the professional development process.

An important factor that influences a person's expectations in the professional development process is the presence of hope for a positive desired outcome, i.e., the correspondence of one's ideas about the desired activity to its immediate content. In general, hope is a special emotional state that inspires a person to believe in the existence of a personal perspective. The state of hope can stimulate the sergeant to be positive and offset the negative, so hope takes a leading place in the sergeant's perceptions of professional activity during the activation of expectations. The opposite state of hope is the state of hopelessness and doom, which mainly occurs when there is a discrepancy between the imaginary and the real and causes disappointment, resulting in the emotional and professional burnout of sergeants.

The discrepancy between professional reality and the expectations of a military professional causes a crisis of professional expectations. The experience of this crisis is expressed in dissatisfaction with the organization of work, its content, job duties, condi-

tions, etc. The likelihood of developing a crisis of professional expectations for a sergeant may increase in the following cases:

- monotonous work (especially if its meaning seems questionable);
- investing large personal resources in work due to a lack of recognition and positive evaluation;
- strict regulation of work hours, especially if the deadlines are unrealistic;
- tension and conflict in the professional environment, lack of support from colleagues, and excessive criticism;
- insufficient conditions for personal expression at work, when innovation and experimentation are not encouraged but suppressed;
- work without the possibility of further training and professional development;
- unresolved personal conflicts;
- dissatisfaction with the profession, based on the awareness of the wrongness of its choice,
- inconsistency of one's abilities with the profession's requirements, the effectiveness of one's work, etc.

Notably, the subjective experiences of a person accompanied by adaptation disorders can be considered a tendency to experience acute failures, excessive anxiety, increased feelings of guilt with a self-critical attitude towards their shortcomings, self-doubt, and a decrease in optimism and activity. At the stage of professional development, a military specialist adapts to social and professional norms, conditions, processes of professional activity, further self-determination in the chosen profession, self-awareness of the correctness of the choice of professional path, coordination of life and professional goals and attitudes, formation of significant personality traits of a professional, development of professionally important qualities, special abilities, emotional and volitional qualities. The professional development period is significant, as the success of its completion determines the further career development of the sergeant.

A sergeant's adaptability is reflected in their level of satisfaction with their position, chosen profession, duty station, work content, outcomes, and the organizational, material, and psychological conditions of service. A sergeant's attitude to their professional activity is characterized by emotional well-being, which includes the tone of individual mood and the severity of emotional stress. At the same time, high energy potential is most important in activities that require mobility, rapid adaptation in new situations, mastering new skills, and actions in conditions where the ultimate success or failure is not yet determined and is closely related to individual activity.

High-quality and productive work often leads to a person outgrowing their profession: dissatisfaction with oneself and one's professional position increases, the dynamics of experience, inertia in professional development, and the need for self-affirmation cause protest and dissatisfaction with professional life. A military specialist, whether consciously or unconsciously, feels the need for continuous professional and career development. Without opportunities for professional growth, a sergeant may feel uncomfortable, experience mental stress, and consider changing their profession. The professional identity formed by this time suggests alternative career scenarios, not necessarily within the acquired profession. The contradiction between the desired career and its real prospects leads to the development of a professional career crisis. At the same time, the 'self-concept' is undergoing a significant revision, and adjustments are being made to the existing professional relationships. It can be stated that the professional development situation is being restructured.

To examine the regulators and sources of motivation for sergeants' professional development, the methodology "Diagnostics of Professional Motivation" was employed [21]. It is crucial to base the assessment of professional motivation on the importance of shaping the sergeant's identity as an active subject of their service, professional orientation, and value-driven desire for self-actualization.

It has been determined that the professional motivation of sergeants is linked to the evaluation of work results, internality in the field of professional achievements, and life goals. The manifestation of indicators of sergeants' professional motivation revealed that externally organized motivation is essential in professional activity. Sergeants also have difficulties explaining how to achieve results due to poorly developed skills in independent activity.

According to the study results, the intensity of motivation indicators among sergeants varies. The majority of sergeants with low scores were found on the life goals scale (36.1%). This data suggests that a significant number of sergeants struggle with effective internal goal-setting and long-term life planning, which hinders their ability to organize, plan, and manage their lives properly. Low scores on the performance evaluation scale (32.6%) characterize NCOs' belief that they do not receive fair rewards for their work. Such data indicate that a significant number of sergeants do not receive fair rewards for their work, and service members do not know how effective they are. Accordingly, their interest in work is significantly reduced; they do not seek to improve their skills, personal development, etc.

Low results on the internality scale in the area of professional achievements (31.2%) indicate that sergeants struggle to explain the reasons and ways of achieving a particular result due to underdeveloped skills of independent activity.

The low percentage of general activity (34.4%) indicates underdevelopment of qualities such as determination, concentration, self-control, ability to assess goals adequately, and ability to seek information essential for professional activities actively. This conclusion is also confirmed by the low scores on the scales of professional aspirations (33.6%) and professional interests (32.5%) of the questionnaire.

In our opinion, this is primarily due to the ongoing process of formation of sergeants' professional identity during their career development. The subjective image of professional activity, the image of oneself as a professional in it, decisively affects the performance of activities. Until this image has acquired a coherent form, the sergeant's personality does not have a formed vision of their prospects and directions of development in professional activity, which does not allow professional activity to become a leading

motivational factor. In addition, the NCOs' vision of their prospects, professional plans, ways to implement them, resources needed for this, and the awareness that achievements in their professional activities depend only on their efforts and abilities are somewhat idealistic.

Conclusions. The development of a worker primarily involves enhancing their ability to understand their activities, independently derive meaning from their work, and seek ways to improve it. The activation of the meanings of professional activity is based on the motivational mechanisms of professional realization of the individual. During their professional development, sergeants anticipate the outcomes of their actions and strive to predict them mentally. The content of professional expectations of sergeants to a certain extent lies in the structural and dynamic development of them as subjects of professional formation, which occurs on the basis of transformation of the motivational structure of the individual, formation of its professionally oriented substructures and professionally essential qualities that ensure the implementation of professional activity.

REFERENCES:

1. Lunov, Vitalii. (2023). The Managerial Culture of Sergeants in the Armed Forces: Decision-making under Uncertainty and the Weight of Responsibility. *SSRN Electronic Journal*, Pages 6. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4620027> [in English].
2. Nesterenko, N. V. (2023). Empirychne doslidzhennia motyvatsiinoho komponenta upravlinskoi kultury serzhantiv Sukhoputnykh viisk Zbroinykh Syl Ukrainy [Empirical study of the motivational component of management culture among sergeants of the Ground forces of the Armed Forces of Ukraine]. *Nauka i osvita. Serii: «Psykhologhiia»*, № 3, 45–63. DOI:<https://doi.org/10.24195/2414-4665-2023-3-6> [in Ukrainian].
3. Voitenko, Olena Vasylivna. (2023). Metodolohichni zasady rozvytku upravlinskoi kultury serzhantiv yak viiskovykh kerivnykiv [Methodological principles of development of management culture of sergeants as military leaders]. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava*, № 6, 83–87. DOI:<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.13> [in Ukrainian].
4. Kapliuchenko, O.P., Bondarenko, O.H., & Tovma, M.I. (2022). Zalezhnist motyvatsii viiskovosluzhbovtiv Natsionalnoi hvardii Ukrainy vid rivnia efektyvnosti sluzhbovo-boiovoi diialnosti ta dosvidu uchasti u boiovykh diiakh [The dependence of the motivation of military servicemen of the National Guard of Ukraine on the level of efficiency of service and combat activities and the experience of participation in combat actions]. *Chest i zakon*, № 1(80), 102–108. DOI:<https://doi.org/10.33405/2078-7480/2022/1/80/262475> [in Ukrainian].
5. Prykhodko, I., Kolesnychenko, O., & Matsehora, Y. (2021). Motyvatsiia viiskovosluzhbovtiv do diialnosti v ekstremal'nykh umovakh: systematyzatsiia doslidzhen [Motivating military personnel to work in extreme conditions: systematization of research]. *Problemy ekstremal'noi ta kryzovoi psykhologii*, 2(2), 69–85. DOI <https://doi.org/10.52363/depp-2021.2.7> [in Ukrainian].
6. Ivanova, N. (2021). Sutnist motyvu osobystosti v teorii motyvatsii [Essence of personality's motive in the theory of motivation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 3(61), 20–27. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-20-27> [in Ukrainian].
7. Klymchuk, V. O. (2015). *Motyvatsiinyi dyskurs osobystosti: na shliakhu do sotsialnoi psykhologii motyvatsii : monohrafiia* [Motivational discourse of personality: on the way to social psychology of motivation: monograph]. Vyd-vo ZhDU im. I. Franka. [in Ukrainian].
8. Kasil, Z.R., & Shvets, D.V. (2023). *Motyvatsiia diialnosti liudyny: Navchalnyi posibnyk u skhemakh, tablytsiakh, komentariakh* [Motivation of human activity: A textbook in diagrams, tables, and comments]. Vydavnytstvo ODUVS. [in Ukrainian].
9. Yahupov, V. (2022). Tsinnisno-motyvatsiinyi komponent profesiinoi kompetentnosti fakhivtsiv: metodolohichni aspekt [Value and motivational component of professional competence of specialists: methodological aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 70(6), 207–219. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-207-219> [in Ukrainian].

10. Osodlo, V.I., & Budahiants, L.M. (2022). Transformatsiia potreb ta motyvatsii liudyny informatsiinoho suspilstva [Transformation of needs and motivation of human information society]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, 2(66), 89–97. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-66-2-89-97> [in Ukrainian].
11. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01 [in English].
12. Todd C. Helmus, S. Rebecca Zimmerman, Marek N. Posard, Jasmine L. Wheeler, Cordaye Ogletree, Quinton Stroud, & Margaret C. Harrell. (2018). Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army. *Published by the RAND Corporation, Santa Monica, Calif.* <https://doi.org/10.7249/RR2252> [in English].
13. Rybchuk, O. (2024). Model diahnozyky motyvatsii viiskovosluzhbovtiv z aktsentom na tsinnisnu sferu osobystosti [The diagnostic model of the motivation of military servicemen with an emphasis on the value sphere]. *Psykholoichnyi chasopys*, 10(2), 63–74. <https://doi.org/10.31108/1.2024.10.2.4> [in Ukrainian].
14. Гуляк, У. (2022). Професійна мотивація військовослужбовців: досвід іноземних армій [Professional motivation of servicemen: experience of foreign armies]. *Вісник Національного університету оборони України*, 3(67), 47–55. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-67-3-47-55> [in Ukrainian].
15. Kolesnichenko, O. S., Matsehora Ya. V., Prykhodko I. I., & Leshchenko S. V. (2023). Ochikuvannia shchodo obrazu komandira u viiskovosluzhbovtiv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Expectations of the image of the commander among the servicemen of the National Guard of Ukraine]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii ta sotsialnoi roboty*, 1(60), 69–83. DOI:10.52363/dcpp-2023.2.5 [in Ukrainian].
16. Siryi, A.V. (2015). Motyvatsii viiskovo-profesiinoi diialnosti viiskovosluzhbovtiv za kontraktom, yii psykholohichna struktura ta metodyka doslidzhennia [Motivation of military and professional activities of military servicemen on contract basis, its psychological structure and methodology]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viiskovo-spetsialni nauky*, Vyp. 2, 39–43. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_vsn_2015_2_12 [in Ukrainian].
17. Osodlo, Vasyl., Kovalchuk, Oleksandr., & Nesterenko, Nataliia. (2021). Motivational aspects of a military leader's managerial culture development. *International Journal of Behavior Studies in Organizations*, (6), 1–7. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2021.06.01> [in English].
18. Tsarov, Yu.O., & Fradynska A.P. (2011). Profesiini ochikuvannia maibutnikh fakhivtsiv na etapi pervynnoi profesionalizatsii [Professional expectations of future specialists at the stage of initial professionalization]. *Psykholohiia i suspilstvo*, № 1, 123–144 [in Ukrainian].
19. Kopanytsia, O. V. (2012). Psykholoho-pedahohichni umovy formuvannia profesiinykh (osobystisnykh) yakostei serzhantskoho skladu Sukhoputnykh viisk Zbroinykh syl Ukrainy [Psychological-pedagogical conditions for the formation of professional (personal) qualities of sergeants of the Land Forces of the Armed Forces of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, (6), 228–232. [in Ukrainian].
20. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586 [in English].
21. Osodlo V.I. (2007). Metodyka diahnozyky profesiinoi motyvatsii [Methodology for diagnosing professional motivation]. *Visnyk Natsionalnoi akademii oborony: zb. naukovykh prats*, № 2 (4), 142–151 [in Ukrainian].

УДК 159.9: 007

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.18>

Панченко Олег Анатолійович,

доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор, академік АН ВШ України, Заслужений лікар України, генеральний директор Державного закладу «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України», президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»

ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Кабанцева Анастасія Валеріївна,

кандидатка психологічних наук, учена секретарка, завідувачка відділення клінічної психології Державного закладу «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»

ORCID ID: 0000-0001-7678-6052

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ОСОБИСТОСТІ У РАКУРСІ НОВИХ ПРАКТИК КІБЕРПСИХОЛОГІЇ

ENSURING INFORMATION HEALTH OF THE INDIVIDUAL IN THE CONTEXT OF NEW CYBERPSYCHOLOGY PRACTICES

У статті розглянуто новий науковий напрям – «кіберпсихологія», що досліджує діяльність людини, застосування нею комп'ютерів, мобільних засобів зв'язку, мережі Інтернет, а також вивчає їх вплив на інформаційне здоров'я – як частини загального стану здоров'я, що формується і залежить від інформації. Підкреслено, що кіберпсихологія нині має трансдисциплінарний характер, охоплюючи різні галузі науки та застосування, які розглядаються через призму психології та наук про поведінку. У семантичному полі кіберпсихології, яке знаходиться ще у стадії формування, знайшли своє провідне місце такі метафоричні поняття, як: «інформаційна гігієна» і «інформаційний детокс» (ІД). Перше представляє собою систему знань, що вивчає закономірності впливу інформації на формування, функціонування, стан психічного, фізичного та соціального здоров'я людини та соціуму, а також розробляє заходи з оздоровлення навколишнього інформаційного середовища. Друге означає медійну аскетичку, відмову від використання інформаційно-комунікаційних технологій на певний період. Функціонування інформаційної гігієни розглянуто у ракурсі принципів інформаційної безпеки на трьох рівнях – особистісному, суспільному та державному. Інституціоналізація інформаційного детоксу вже активно просувається у країнах Заходу, але проблема у суспільному плані ще не достатньо актуалізована. Більша увага зараз зосереджена на рівні особистості. Що до цього наукового матеріалу продукуються ще мало, втім вже існують роботи щодо практичного втілення ІД. Наведена вибірка науково-практичних матеріалів відображають різні ідеї авторів. Наголошено, що відмова від гаджетів часом може бути незручною та напруженою. Людина може відчувати роздратування, тривогу і навіть нудьгу без мобільного телефону та інших технічних засобів. Щоб підтримати належний рівень інформаційного здоров'я, запропоновано дотримуватися такої філософії поведінки як ЖОМО («щастя необізнаності» або «радість упуущення»). Зроблено висновок, що дане дослідження, осмислюючи наповнення семантичного поля кіберпсихології новими поняттями, може бути підґрунтям для подальших наукових доробок у розширенні її практик з метою забезпечення інформаційного здоров'я особистості.

Ключові слова: інформаційне здоров'я, кіберпсихологія, інформаційна гігієна, інформаційний детокс, інформаційна безпека, ЖОМО.

The article explores a new scientific field - "cyberpsychology" – which examines human activity involving computers, mobile communication, and the Internet, as well as their impact on information health as a component of overall health, which is shaped by and dependent on information. The study highlights that cyberpsychology is currently transdisciplinary, encompassing various scientific and practical domains viewed through the lens of psychology and behavioral sciences. In the emerging semantic field of cyberpsychology, metaphorical concepts such as "information hygiene" and "information detox" (ID) have taken shape. The former refers to a system of knowledge that investigates the patterns of information's influence on the mental, physical, and social health of individuals and society, while also developing measures to improve the surrounding informational environment. The latter describes media asceticism, or a temporary abstention from using information and communication technologies. The application of information hygiene is examined through the principles of information security at three levels: personal, social, and state. In contrast, the institutionalization of information detox is actively advancing in Western countries, although it remains insufficiently emphasized in the social sphere, with greater focus currently placed on the individual level. While

scientific research in this area remains limited, there are already works addressing the practical application of ID. The presented sample of scientific and practical materials reflects diverse perspectives from different authors. It is noted that abstaining from gadgets can often be uncomfortable and stressful, causing feelings of irritation, anxiety, or even boredom in the absence of mobile phones and other devices. To maintain a healthy level of information well-being, it is suggested to embrace a behavioral philosophy known as JOMO ("the joy of missing out"), which emphasizes finding happiness in intentional disconnection. The article concludes that this study, by enriching the semantic field of cyberpsychology with new concepts, provides a foundation for further research and the development of practices aimed at enhancing information health of the individual.

Key words: information health, cyberpsychology, information hygiene, information detox, information security, JOMO.

Постановка проблеми. Характерною рисою сучасного суспільства є бурхливий розвиток та трансформація інформаційного середовища (ІС). Спостерігається різке збільшення частки інформації, що надходить з інформаційних джерел масової комунікації порівняно з одержуваною з безпосереднього досвіду та особистого спілкування. Метаморфози ІС, пов'язані з перетворенням його на глобальну «цифрову екосистему», де на людину впливає найрізноманітніша інформація у процесі комунікації, стали об'єктом міждисциплінарних досліджень різних наук: соціології, економіки, філософії, психології. Логічним є і поява нової галузі – «кіберпсихології», що досліджує діяльність людини, здійснюваної у вигляді застосування комп'ютерів, мобільних засобів зв'язку й Інтернету. Щодо актуальних питань кіберпсихології, у центрі уваги вчених є насамперед вивчення деструктивного впливу Інтернету. У семантичному полі кіберпсихології, яке знаходиться ще у стадії формування, знайшли своє місце такі метафоричні поняття, як: «інформаційна гігієна» (ІГ) і «інформаційний детокс» (ІД). Що до першого, воно вже набуло достатнього відображення у науковій і практичній площині. А от друге ще знаходиться у стадії формування підходів до його дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження стали роботи науковців у сфері кіберпсихології: Irene Connolly, Julie R. Ancis, та ін. Окремі аспекти проблематики ІГ та ІТ розглядали такі науковці, як: Mike Caulfield, В.Халамендик, Kendra Cherry, Christina Crook, та ін.

Мета статті. Дослідити принципи формування та становлення понять «інформаційна гігієна» та і «інформаційний детокс» у рамках нового напрямку наукових досліджень – кіберпсихології у публічній та особистісній площині з метою забезпечення інформаційного здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Виходячи із сучасних доробок вчених і практиків, слідує, що при порушенні цілісності особистості під впливом інформації, можуть виникнути взаємопов'язані зміни у психічному здоров'ї, життєвих настановах, направленості особистості, структури цін-

ностей, мотивів, цілей, десоціалізації. У зв'язку з цим запропоновано спеціально виділити поняття «інформаційне здоров'я» як частину загального стану психічного, фізичного і соціального благополуччя, що формується і залежить від інформації.

Поняття «кіберпсихологія» сформувалося на основі збільшення інтересу до вивчення питання про психологічний вплив кіберпростору – цифрового середовища «функціонування продуктів інформаційно-комунікаційних технологій», що дозволяють створювати надзвичайно складні системи взаємодій агентів із метою отримання інформації, обміну та управління нею, а також здійснення комунікацій в умовах безлічі різних мереж» [1].

Irene Connolly та інші в роботі «Вступ до кіберпсихології» [2] одним із головних завдань кіберпсихології вбачають дослідження впливу технологій на поведінку та психологічний стан користувачів. Julie R. Ancis в огляді «Епоха кіберпсихології» [3] підкреслює, що термін «кіберпсихологія» нині має трансдисциплінарний характер, охоплюючи різні галузі науки та застосування, які розглядаються через призму психології та наук про поведінку. Дослідниця виділила п'ять основних областей, що стосуються галузі кіберпсихології: онлайн-поведінка особистості в Інтернеті; психологія соціальних мереж; ігри, у тому числі азартні; телепсихологія; віртуальна реальність, штучний інтелект і дотичне. Вона вважає, що в міру розвитку та використання нових технологій сфера кіберпсихології все більше процвітатиме. Афективні, когнітивні та поведінкові наслідки впливу кіберпростору на індивідуальному, діадному та груповому рівнях багато в чому тільки починають вивчатися та розумітися, а це і є предмет кіберпсихології.

Щодо актуальних питань кіберпсихології, акцентуємо увагу насамперед на вивченні деструктивного впливу Інтернету. Безсумнівно, Інтернет об'єднує світ, дає унікальні можливості доступу до знань, позитивно змінює механізм отримання та переробки інформації людиною, створює середовище для спілкування. З іншого боку, величезна кількість інформації в Інтернеті змушує людину ухвалювати рішення в умовах, що

не дозволяють її достовірно оцінювати. В Інтернеті багато хто тікає від реальності, щоб мати можливість самолюбубування, псевдореалізації, «перемоги над ворогами», щоб довести чужу неправоту на форумах, проявляючи, зокрема, агресію, тобто загалом щоб створити для себе ілюзію затребуваної особистості. Введено навіть новий термін – «FOMO» – боязнь пропустити цікаве (англ. Fear of missing out) – тривожний психічний стан, коли людина боїться пропустити цікаву чи важливу подію. У 2013 році слово включено до Оксфордського словника англійської мови.

В останні роки стало популярним розширення наукових термінів шляхом наповнення яскравими метафорами, що підкріплюють ідеї дослідників та підсилюють емоційне сприйняття. Наприклад, виникнення поняття «лебедів» у науковій термінології при дослідженні турбулентних явищ. «Чорні», «Сірі», «Білі» – таке відображення турбулентних подій стало сенсацією у наукових колах, що досліджують турбулентні явища [4].

Поняття, що досліджуються, є по суті також метафоричними. Так, *гігієна* є науковим напрямом, що вивчає закономірності впливу навколишнього середовища на організм людини та здоров'я суспільства з метою обґрунтування гігієнічних нормативів, санітарних правил та заходів, реалізація яких забезпечує оптимальні умови для життєдіяльності, зміцнення здоров'я та попередження захворювань. Сутність же *інформаційної гігієни* набуло смислу у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Формування адекватних реакцій на будь-яку інформацію, її перевірка на предмет достовірності та дотримання простих правил інформаційної безпеки є запорукою вдалої ІГ. Mike Caulfield, американський дослідник у сфері дезінформації, дає таке яскраве визначення: «Термін «інформаційна гігієна» означає метафоричне миття рук, яке ви використовуєте для запобігання поширенню дезінформації» [5]. Більш розширене визначення дає В. Б. Халамендик: «Інформаційна гігієна – система знань, що вивчає закономірності впливу інформації на формування, функціонування, стан психічного, фізичного та соціального благополуччя людини та соціуму, яка розробляє заходи з оздоровлення навколишнього інформаційного середовища» [6]. Функціонування ІГ він пропонує розглядати у ракурсі принципів інформаційної безпеки (ІБ) на трьох рівнях – особистісному, суспільному та державному. Цілком погоджуючись з таким підходом, охарактеризуємо кожен із рівнів, але у зворотному порядку, оскільки, на нашу думку, саме державна політика визначає функціонування ІГ на інших рівнях. За

основу візьмемо визначення ІБ для всіх рівнів із джерела [7].

Інформаційна безпека держави – стан захищеності інформаційного середовища держави, збереження її інформаційних ресурсів, забезпечення законних прав особистості й суспільства в інформаційній сфері. Виходячи з цього, головні завдання ІГ можна окреслити наступним чином:

- системний розвиток законодавства, що регулює інформаційну сферу;
- протидія використанню інформаційних технологій, які загрожують інтересам держави;
- забезпечення економічно-фінансового базису для розвитку національних інформаційних ресурсів та інфраструктури;
- підвищення ефективності наукових досліджень та якості освіти у сфері інформаційних технологій;
- підвищення рівня правової та інформаційної культури громадян і суспільства в цілому.

Інформаційна безпека суспільства – це стан суспільства, у якому йому не може бути завдано істотної шкоди шляхом впливу на його інформаційну сферу. Головним завданням ІГ тут є підвищення інформаційної культури. ІГ покликана забезпечити захищеність суспільної свідомості від небезпечних, дестабілізуючих і деструктивних інформаційних впливів.

Інформаційна безпека особистості – стан захищеності особистості від впливів, здатних проти її волі та бажання змінювати психічні стани і психологічні характеристики, модифікувати її поведінку та обмежувати свободу вибору. На цьому рівні в Інтернеті існує достатня кількість як теоретичного, так і практичного матеріалу, на основі якого можна сформулювати головне завдання ІГ: *зробити наше інформаційне життя здоровішим*. Як і звичайна гігієна, ІГ має стати хорошою звичкою для кожного. Враховуючи, що в умовах сьогодення ворог активно веде війну на інформаційному фронті, потрібно ретельніше дотримуватись основних правил ІГ. Із всього нагромадження інформації ми виділили, на наш погляд, найбільш релевантну і раціональну і сформулювали 5 основних правил: звільнитись від інформаційного шуму; вибирати надійні джерела інформації; критично ставитись до інформації; не потрапляти в інформаційну бульбашку; розвивати культуру поширення власної інформації.

Інформаційний детокс у різних джерелах інформації може фігурувати як: цифровий, діджитал (від англ. digital) або Інтернет детокс. Втім сутність понять одна і та ж. Якоюсь мірою ІД можна вважати синонімом ІГ, коли остання не дає

належного ефекту, і потрібні більш радикальні заходи. Поняття походить із сфери медицини – детокс (детоксикація) означає комплекс заходів, спрямований на очищення організму від шлаків та токсинів, що дає ефект оздоровлення, зниження ваги, омолодження та покращення самопочуття. Поняття ІД з'явилося в інформаційному просторі як наукового, так і публіцистичного характеру не так давно, і означає в самому короткому трактуванні медійну аскетику, відмову від використання інформаційно-комунікаційних технологій на певний період. Оксфордський словник визначає цифровий детокс як «період часу, протягом якого людина утримується від використання електронних пристроїв, що розглядається як можливість зменшити стрес або зосередитися на соціальній взаємодії у реальному світі» [8].

Інституціоналізація ІД активно просувається у країнах Заходу. З одного боку, набувають популярності флеш-моби та акції, присвячені масовій відмові від використання інформаційних систем: наприклад, низка загальноосвітніх організацій Великобританії проводить заходи з цифрового детоксу, результати яких широко висвітлюються у ЗМІ [9]; останню неділю січня оголошено Міжнародним днем без Інтернету [10]. Існують туристичні напрямки, що задовольняють потреби у відмові від використання Інтернету [11, 12].

Хоча вже існує суспільний запит на вивчення проблеми ІД, на цьому рівні вона ще не достатньо актуалізована. Більша увага щодо ІД зараз зосереджена на рівні особистості. У цьому плані наукового матеріалу продукується ще мало, втім вже існують роботи щодо практичного втілення ІД. На основі аналізу доступних джерел інформації наведемо вибірку, яка, на наш погляд, може представляти інтерес.

Цифрова детоксикація може бути будь-якою, і може мати різні форми. Можна спробувати на деякий час відмовитися від усіх цифрових пристроїв, включаючи телебачення, мобільні телефони та соціальні мережі. В інших випадках можна зосередитися на обмеженні використання лише одного типу цифрових пристроїв, наприклад телефону чи ігрової консолі. Kendra Cherry, спеціалістка із психосоціальної реабілітації пропонує наступні ідеї [13]:

Цифрове голодування: спробуйте відмовитися від усіх цифрових пристроїв на короткий період часу, наприклад на день або тиждень.

Спеціальна детоксикація: якщо якась програма, сайт, гра чи гаджет забирають у вас забагато часу, зосередьтеся на обмеженні використання цього проблемного елемента.

Детоксикація соціальних медіа: зосередьтеся на обмеженні або навіть повній відмові від використання соціальних мереж на певний період часу.

Відмова від пристроїв часом може бути незручною та напруженою. Людина може відчувати роздратування, тривогу і навіть нудьгу без мобільного телефону та інших технічних засобів. Щоб знизити тривожність, пов'язану з використанням соціальних медіа, потрібно точно з'ясувати для себе, чому ви хочете змінити свою поведінку в мережі, зазначає Christina Crook, авторка книги «Щастя необізнаності» (The Joy of Missing Out) [14]. Ви можете, наприклад, нагадати собі, що час, заощаджений на соцмережах, дозволить вам більше спілкуватися з родиною чи друзями. «Коли немає гарної альтернативи соцмережам, жодної сили волі не вистачить, щоб утриматися від них», – каже дослідниця. Як можна побачити, аббревіатурою названої книги є JOMO, що стало самостійним поняттям і є альтернативою FOMO. Tanya Dalton у своїй книзі «The Joy of Missing Out: Live More by Doing Less» визначає його як «радість упущення – відключення від усіх медіа, практика догляду за собою, відновлення зв'язку з теперішнім моментом і навчання цінувати спокій самотності» [15]. Із даної книги та інших творів, подкастів і цитувань дослідниці виділимо наступні стратегії JOMO:

Складіть список занять, які вам дійсно подобаються. Розмістіть його в доступному місці, щоб миттєво мати нагадування про заняття, які приносять вам радість, і включити їх у свій день.

Складіть плани на відпочинок. Ключовим моментом є баланс: не надто структурувати наше життя, а виділяти час для значущого спілкування, творчих пошуків або всього, що приносить вам радість офлайн.

Проводьте регулярну цифрову детоксикацію. Відключайтеся від мережі на певний час, щоб заземлитися на поточному моменті.

Інвестуйте в офлайн-зв'язки з іншими. Це може включати сім'ю, партнерів, друзів і сусідів. Спільна діяльність – це чудовий спосіб побудувати значущі стосунки, а не витратити час на спілкування в Інтернеті.

Виділіть час для догляду за собою. Це може бути самостійна прогулянка на природі, тепла ванна, медитація чи заспокійлива музика – все, що допоможе вам почуватися комфортніше.

Висновки. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується бурхливим розвитком інформаційних технологій, виникненням «цифрової екосистеми», де на людину впливає найрізноманітніша інформація. Спеціально виділено поняття «інфор-

маційне здоров'я» як частину загального стану здоров'я, що включає психічний, фізичний і соціальний аспекти, а також формується і залежить від інформації. Воно є предметом вивчення різних наук, в тому числі і «кіберпсихології». У рамках забезпечення інформаційного здоров'я особистості у семантичному полі кіберпсихології очільні місця займають поняття «інформаційна гігієна» і «інформаційний детокс», що носять метафоричне наповнення, чим підкреслюється їх багатогранність і логіка розвитку

наукового знання, та підсилюється емоційне сприйняття. Їх практичне втілення може бути підкріплене застосуванням такої філософії поведінки як ЖОМО («щастя необізнаності» або «радість упущення»).

Дане дослідження, осмислюючи наповнення семантичного поля кіберпсихології новими поняттями, може бути підґрунтям для подальших наукових доробок у розширенні її практик з метою забезпечення інформаційного здоров'я особистості.

REFERENCES:

1. Panchenko, O.A., Hnatenko, V.S. (2023). *Informatsijna bezpeka u suchasnomu vymiri* [Information security in the modern dimension]. K.: KVITS. [in Ukrainian].
2. Irene Connolly, Marion Palmer, Hannah Barton, Gráinne Kirwan (2016). *An Introduction to Cyberpsychology*. Routledge. 1st edition.
3. Julie R. Ancis (2020). *The Age of Cyberpsychology: An Overview*. URL: <https://tmb.apaopen.org/pub/2yn6jhyv/release/1>
4. Kabantseva, A.V., Panchenko, O.A. (2023). *Kontseptsija lebediv yak metaforichne vidobrashennya suchasnoyi turbulentnoyi diysnosti* [The concept of swans as a metaphorical reflection of modern turbulent reality]. *Current problems of philosophy and sociology*. DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v045.2023.22>. [in Ukrainian].
5. Mike Caulfield (2018). *It Can Take As Little As Thirty Seconds, Seriously*. URL: <https://hapgood.us/2018/01/23/it-can-take-as-little-thirty-seconds-seriously/>
6. Khamendyk, V.B. (2008). *Informatsijna hihiyena yak factor zbereshennya psikhichnoho zdorov'ya ludyny* [Information hygiene as a factor in preserving human mental health]. *Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*. Issue 35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2008_35_9 [in Ukrainian].
7. Panchenko, O.A. (2020). *Informatsijna bezpeka v epokhu turbulentnosti: derzhavno-upravlins'kyj aspekt* [Information security in the era of turbulence: the state-management aspect]. Kyiv: KVITS [in Ukrainian].
8. Digital Detox (2024). URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/digital-detox>
9. Mass «digital detox» challenge begins (2024). URL: <http://www.bbc.co.uk/schoolreport/35706226>
10. International Internet-Free Day (2024). URL: <https://www.encyclopedia.com/computing/newswires-white-papers-and-books/international-internet-free-day>
11. Digital Detox LLC (2024). URL: <http://digitaldetox.org>
12. Kristel Hoving (2017). *Digital Detox Tourism: Why disconnect? What are the motives of Dutch tourists to undertake a digital detox holiday?* URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1119076/FULLTEXT01.pdf>
13. Kendra Cherry (2023). *How to Do a Digital Detox*. URL: <https://www.verywellmind.com/why-and-how-to-do-a-digital-detox-4771321>
14. Christina Crook (2015). *The Joy of Missing Out: Finding Balance in a Wired World* Paperback. New Society Publishers.
15. Tanya Dalton (2019). *The Joy of Missing Out: Live More by Doing Less*. Thomas Nelson. <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/authors>

УДК 159.922.7:616.89-008.441.44:355.1

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.19>

Чернякова Олеся Володимирівна,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та психології
Київського університету інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0002-0384-4829

Васильченко Ірина Сергіївна,

студентка IV курсу факультету інформаційних технологій та соціально-гуманітарних наук
Київського університету інтелектуальної власності та права
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0009-0009-0449-1007

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СІМЕЙ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

PECULIARITIES OF PSYCHOLOGICAL COUNSELING OF SERVICEMEN'S FAMILIES IN WARTIME CONDITIONS

У статті висвітлено психологічні аспекти консультування сімей військовослужбовців, які активно виконують бойові завдання в умовах повномасштабної війни. Дослідження спрямоване на розкриття змісту ключових понять, таких як «психологічна допомога», «психологічний супровід», «соціально-психологічні особливості сімей військовослужбовців». Особливу увагу приділено вивченню психологічних потреб дружин військовослужбовців як однієї з найбільш вразливих категорій в контексті сучасних умов. У рамках емпіричного дослідження нами було здійснено діагностику рівня особистісної та соціальної тривожності, а також рівня стресу дружин військовослужбовців. Узагальнення отриманих результатів дозволило виявити, що дружини військовослужбовців демонструють підвищений рівень тривожності та високий рівень стресу. Це свідчить про значну психологічну напругу, що обумовлена низкою специфічних чинників, таких як стан невизначеності, соціальна ізоляція, підвищені емоційні навантаження, а також труднощі адаптації до нових життєвих обставин. Результати дослідження підтвердили необхідність розробки адаптивних методик психологічного консультування для цієї категорії. На основі теоретичних і емпіричних результатів розроблено рекомендації щодо організації психологічної підтримки сімей військовослужбовців. Запропоновані методики орієнтовані на подолання тривожних станів, управління стресом, розвиток механізмів соціальної підтримки та зміцнення психологічної стійкості. Ці рекомендації мають на меті підвищення ресурсів дружин військовослужбовців для адаптації до кризових умов. Подальші перспективи дослідження включають апробацію розроблених рекомендацій у практиці надання психологічної допомоги та оцінку їх ефективності. Застосування отриманих результатів сприятиме підвищенню якості психологічної підтримки сімей військовослужбовців в умовах війни.

Ключові слова: психологічне консультування, психологічний супровід, психологічна допомога, стрес, тривожність.

The article highlights the psychological aspects of counseling families of military personnel who are actively performing combat missions in wartime. The study is aimed at revealing the content of key concepts such as “psychological assistance”, “psychological support”, “social and psychological characteristics of military personnel’s families”. Particular attention is paid to studying the psychological needs of military personnel’s wives as one of the most vulnerable categories in the context of modern conditions. As part of the empirical study, we carried out diagnostics of the level of personal and social anxiety, as well as the level of stress of military personnel’s wives. Generalization of the obtained results allowed us to find out that military personnel’s wives demonstrate an increased level of anxiety and a high level of stress. This indicates significant psychological stress, which is caused by a number of specific factors, such as a state of uncertainty, social isolation, increased emotional stress, as well as difficulties in adapting to new life circumstances. The results of the study confirmed the need to develop adaptive methods of psychological counseling for this category. Based on theoretical and empirical results, recommendations have been developed for organizing psychological support for military families. The proposed methods are focused on overcoming anxiety, stress management, developing social support mechanisms, and strengthening psychological resilience. These recommendations are aimed at increasing the resources of military spouses to adapt to crisis conditions. Further prospects for the study include testing the developed recommendations in the practice of providing psychological assistance and assessing their effectiveness. The application of the results obtained will contribute to improving the quality of psychological support for military families in wartime conditions.

Key words: psychological counseling, psychological support, psychological help, stress, anxiety.

Постановка проблеми. Сучасні реалії війни в Україні висувають перед суспільством і професійною психологією нові виклики, серед яких особливу увагу привертає необхідність надання ефективної психологічної допомоги сім'ям військовослужбовців. Війна є потужним стресогенним фактором, що впливає не лише на безпосередніх учасників бойових дій, але й на членів їхніх родин. У такій ситуації сім'я часто виступає основним джерелом підтримки для військовослужбовця, однак водночас зазнає значного емоційного навантаження, що може призводити до психологічних криз, конфліктів, або навіть розпаду сімейних стосунків.

Актуальність дослідження особливостей психологічного консультування таких сімей обумовлена кількома факторами. По-перше, тривала війна створює нову соціальну реальність, у якій необхідність забезпечення психосоціального благополуччя військових та їхніх родин стає одним із ключових завдань державної політики і системи психологічної допомоги. По-друге, травматичний досвід, пов'язаний із війною, проявляється у різних формах, таких як посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), депресія, тривожність та соціальна ізоляція, які можуть посилюватися через внутрішньо сімейні проблеми. У цьому контексті саме психологічне консультування здатне стати важливим механізмом подолання цих наслідків, сприяючи відновленню емоційного балансу та зміцненню сімейних відносин.

Проблематика психологічного консультування сімей військовослужбовців в умовах війни є недостатньо вивченою, що ускладнює розробку дієвих практичних підходів до її вирішення. Попри існування значного обсягу теоретичних і практичних напрацювань у сфері психологічної допомоги постраждалим від травматичних подій, специфіка роботи з сім'ями, де один із членів бере безпосередню участь у бойових діях, вимагає більш детального розгляду. Зокрема, важливо враховувати унікальні виклики, пов'язані із змінами ролей у сім'ї, тривалими періодами розлуки, труднощами адаптації до мирного життя після демобілізації, а також психологічними наслідками втрати або поранення.

Дослідження окресленої проблеми в українському контексті має особливе значення, оскільки його результати можуть сприяти розробці ефективних методів консультування, адаптованих до умов війни, що триває. Крім того, розуміння психологічних механізмів, які впливають на функціонування сімей військовослужбовців, дозволить вдосконалити як індивідуальну, так і групову

терапію, зменшити ризик негативних соціальних і психологічних наслідків. Урахування національного, культурного та соціального контекстів є критично важливим для успішного вирішення цієї проблеми, що робить її дослідження надзвичайно актуальним і перспективним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що проблематика психокорекційної та психотерапевтичної допомоги військовослужбовцям та їхнім сім'ям набула особливої актуальності після початку війни в Україні в 2014 році, новий поштовх у дослідженні окресленої проблематики розпочався із початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. В рамках аналізу існуючих досліджень і публікацій, варто відзначити, що окреслена проблематика входить в коло наукових інтересів як українських, так і зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних науковців, які присвячують свої наукові праці темі психологічних особливостей родин військовослужбовців та особливостям психологічної допомоги останнім, варто виокремити таких, як А. К. Пападопулос, І. В. Александров, Т. С. Гурлева, А. М. Терновська, Ю. Карук, Г. І. Лемко, Н. Ф. Дідик, Н. Ю. Журавльова, І. П. Ковальчук, В. Шевчук, М. Овощнікова, Ю. Бабаян та багато інших.

Мета статті. Провести теоретичний аналіз особливостей психологічного консультування сімей військовослужбовців в умовах війни та емпірично дослідити найбільш актуальні потреби дружин військовослужбовців, на які варто звернути увагу в процесі психокорекційного та психотерапевтичного втручання, а також зробити спробу систематизувати існуючі знання та розробити практичні рекомендації щодо психологічного консультування сімей військовослужбовців в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення ставить перед українцями нові виклики, які вимагають високої психологічної стійкості, адаптованості та асертивності. В той самий час, особливої важливості набуває психологічна підтримка та допомога, що включає профілактику, психодіагностику та психокорекцію, що дозволяє зберегти ментальне здоров'я як окремої особистості, так і цілої нації.

Психологічна допомога є практичною галуззю психології, яка зосереджується на покращенні соціально-психологічної компетентності індивідів і наданні підтримки як окремим особам, так і групам чи організаціям. Її основним завданням є безпосереднє вирішення психологічних труднощів, зокрема проблем у міжособистісних стосунках, а також глибинних внутрішньоособистісних конфліктів [7, с. 325].

Окремої уваги вимагає проблематика психологічної допомоги сім'ям військовослужбовців, адже останні мають характерні особливості, що можуть негативно впливати на емоційний стан її членів – окремо, а також на ментальне здоров'я останніх – загалом. А. М. Терновська виокремлює наступні складні ситуації, які переживають сім'ї військовослужбовців: [9, с. 178]

- тривала відсутність одного з батьків (чоловіка чи жінки) через участь у підготовці або виконанні бойових завдань, що впливає на функціонування сім'ї;

- відсутність військовослужбовця на родинних святах та важливих подіях, таких як дні народження, через перебування на навчаннях або в зоні бойових дій;

- дистрес, який переживають усі члени сім'ї в очікуванні повернення близької людини з війни, що може бути пов'язано з ризиком її неповернення або повернення з фізичними чи психологічними змінами.

Г. І. Лемко виділяє низку ключових проблем, з якими стикаються військовослужбовці та члени їхніх сімей: [6, с. 884–885]

- Соціально-психологічний дискомфорт у сім'ї. Стрес, пов'язаний зі специфікою військової служби, впливає на емоційний стан військовослужбовця та його родини.

- Психологічний стрес і травматичні переживання. Високий рівень стресу, якому піддаються військові, може передаватися членам їхніх сімей, спричиняючи труднощі у стосунках, особливо у разі розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР).

- Невизначеність і непередбачуваність. Постійна напруга та тривога в родині обумовлені невизначеністю щодо тривалості служби, участі в бойових діях і загрози життю військовослужбовця.

- Проблеми адаптації. Часті зміни місця служби вимагають пристосування до нових умов життя, клімату й соціального середовища, що створює фізичне та психологічне навантаження для військового та його родини.

- Жорстка регламентація життя. Суворі вимоги й обмеження, встановлені нормативними документами, формують необхідність постійного підпорядкування, що впливає на свободу дій і прийняття рішень у сім'ї.

- Обмеженість у спілкуванні. Через специфіку служби військовослужбовці стикаються з обмеженням емоційно-психологічних контактів, що посилює почуття ізоляції.

- Взаємозалежність у сім'ї. Подружні стосунки значною мірою залежать від схожості жит-

тєвих цінностей, де дружина відіграє ключову роль у створенні гармонійного середовища в сім'ї.

- Дефіцит спілкування. Через віддаленість місця служби та перебування у закритих гарнізонах родини військових часто відчують брак контактів із близькими.

Ці аспекти вказують на багатовимірність проблем, які потребують комплексного підходу до психологічної підтримки військовослужбовців і їхніх родин. Крім того, низка дослідників акцентують увагу на тому, що стосунки у родині і соціально-психологічна підтримка останньої має вагомий вплив на морально-психологічний стан військовослужбовця, а отже і на його ефективність у зоні бойових дій [1; 2; 3]. Таким чином, можемо зробити висновок, що сім'ї військовослужбовців вимагають специфічних підходів щодо психологічного супроводу.

Психологічний супровід являє собою процес забезпечення психологічної допомоги та підтримки людям, які стикаються з емоційними та психологічними труднощами в різних сферах життя. Цей метод застосовується у таких контекстах, як медичний, освітній, соціальний та професійний. Основним завданням психологічного супроводу є сприяння усвідомленню людьми їхніх емоцій, розробці ефективних способів подолання труднощів та формуванню стратегій, спрямованих на покращення загального благополуччя та якості життя. Цей процес може включати індивідуальні консультації з фахівцем, участь у групових сесіях, сімейну терапію, а також навчання навичкам саморегуляції та управління емоційним стресом. Крім того, супровід може охоплювати надання практичних рекомендацій та порад для вирішення конкретних проблем і викликів [4, с. 126].

З метою дослідження найбільш актуальних потреб жінок військовослужбовців, на які варто звернути увагу психологу-консультанту чи психотерапевту в процесі психологічної або психотерапевтичної допомоги, нами було сплановано та реалізовано емпіричне дослідження.

Вибірка дослідження складається із 47 жінок, які є дружинами військовослужбовців.

З метою досягнення поставленої мети емпіричного дослідження, нами було сформовано наступну підбірку психодіагностичних методик: Опитувальник Ч. Д. Спілберга та Ю. Л. Ханіна, Шкала соціальної тривожності SPIN (К. Коннор та ін.), Шкала психологічного стресу PSM-25.

На першому етапі емпіричного дослідження учасницям було запропоновано для проходження Опитувальник Ч. Д. Спілберга та Ю. Л. Ханіна, який спрямовано на дослідження особистісної

тривожності респонденток. Результати, отримані нами в результаті обробки даних, представлено в Табл. 1.

Таблиця 1

Рівень особистісної тривожності респонденток

Р-нь тривожності	Результати	
	К-ть респондентів	%
Низький р-нь	5	10,67%
Середній р-нь	19	40,43%
Високий р-нь	23	48,94%

Отримані дані демонструють, що лише 10,67% респондентів мають низький рівень особистісної тривожності, тоді як середній рівень було зафіксовано у 40,43% учасниць. Високий рівень тривожності демонструє найбільша частка – 48,94%.

Результати свідчать про значний рівень особистісної тривожності у майже половини жінок, що може бути зумовлено психологічним навантаженням, пов'язаним із специфікою військової служби їхніх чоловіків. Високий рівень тривожності може проявлятися у вигляді емоційного напруження, підвищеної чутливості до стресів, а також труднощів у побудові адаптивних стратегій поведінки. Цей показник підкреслює необхідність спеціалізованої психологічної підтримки, спрямованої на зниження тривожності та підвищення стресостійкості серед даної групи жінок.

Для діагностики рівня соціальної тривожності жінок нами було використано Шкалу SPIN. Результати загальної вибірки, переведені у відсоткові співвідношення, представлено в Табл. 2.

Таблиця 2

Рівень соціальної тривожності респонденток

Р-нь соціальної тривожності	Результати	
	К-ть осіб	%
Низький р-нь	14	29,79%
Середній р-нь	26	55,32%
Високий р-нь	7	14,89%

Низький рівень соціальної тривожності зафіксовано у 29,79% респонденток, що свідчить про їхню здатність ефективно взаємодіяти в соціальному середовищі. У більшості опитаних, а саме у 55,32%, виявлено середній рівень соціальної тривожності, який може свідчити про певні труднощі у соціальних ситуаціях, але без вираженого дистресу. Високий рівень соціальної тривожності продемонстрували 14,89% респонденток, що вказує на значні труднощі у міжособистісних контактах та соціальній адаптації.

Таким чином, високий та середній рівень соціальної тривожності у більшості учасниць дослідження

може бути пов'язаний із соціальними викликами, зумовленими специфікою життя в сім'ях військовослужбовців. Це може включати почуття ізоляції, обмеженість соціальної підтримки та складнощі в інтеграції до нових соціальних груп. Такі показники вказують на важливість психотерапевтичної роботи, спрямованої на розвиток соціальних навичок, зниження тривожності у міжособистісному спілкуванні та створення безпечного середовища для соціальної взаємодії.

Нарешті на останньому етапі емпіричного дослідження учасницям було запропоновано до проходження Опитувальник PSM-25 з метою діагностики рівня стресу жінок. Отримані нами результати представлено в Табл. 3.

Таблиця 3

Рівень стресу респонденток

Рівень прояву стресу	Результати	
	К-ть осіб	%
Низький р-нь	7	14,89%
Середній р-нь	13	27,66%
Високий р-нь	27	57,45%

Результати дослідження рівня стресу серед дружин військовослужбовців показали, що лише 14,89% респонденток характеризуються низьким рівнем стресу. Середній рівень стресу спостерігається у 27,66% опитаних, тоді як значна більшість, а саме 57,45%, демонструє високий рівень стресу.

Отримані дані вказують на значний стресовий вплив, з яким стикаються дружини військовослужбовців. Високий рівень стресу може бути зумовлений нестабільністю, невизначеністю та підвищеними психологічними вимогами до ролі жінки в умовах військової служби її чоловіка. Це також може свідчити про недостатній рівень психологічної підтримки та обмеженість ресурсів для саморегуляції. Подібна ситуація вимагає цілеспрямованого втручання у формі стрес-менеджменту, психотерапевтичної допомоги та підвищення рівня психологічної обізнаності серед цієї групи жінок.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження показало, що дружини військовослужбовців демонструють підвищений рівень особистісної та соціальної тривожності, а також високий рівень стресу, що вказує на значну психологічну напругу та потребу у цілеспрямованій підтримці. Високі показники тривожності та стресу свідчать про специфічні виклики, пов'язані зі станом невизначеності, соціальною ізоляцією та підвищеними емоційними навантаженнями, які характерні для сімей військовослужбовців в умовах війни.

Ці дані підкреслюють необхідність розробки та впровадження адаптивних методик психологічного консультування, що включають роботу з тривожними станами, стрес-менеджмент та розвиток соціальної підтримки, з метою підвищення психологічної стійкості дружин військовослужбовців та зміцнення їх ресурсів для адаптації до складних життєвих обставин.

На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження, нами було зроблено спробу розробити практичні рекомендації щодо психологічної підтримки сімей військовослужбовців, зокрема їхніх дружин:

1. Робота з тривожними станами: психологічне консультування має включати техніки зниження особистісної та соціальної тривожності, такі як когнітивно-поведінкові методи, релаксаційні техніки та навчання навичок управління тривогою. Це сприятиме стабілізації емоційного стану та розвитку адаптивної поведінки.

2. Підтримка в подоланні стресу: необхідно використовувати індивідуальні та групові інтервенції, спрямовані на стрес-менеджмент, зокрема навчання навичок релаксації, дихальних технік і стратегій саморегуляції. Акцент слід зробити на

посиленні стресостійкості та розвитку ресурсів самопідтримки.

3. Соціальна підтримка та інтеграція: слід організовувати групи підтримки для дружин військовослужбовців, які створюють безпечний простір для обміну досвідом та емоціями. Такі заходи сприяють зниженню соціальної ізоляції та покращенню міжособистісних взаємин.

4. Психосвіта: важливо надавати інформацію про природу стресу, тривожності та їх вплив на психічне здоров'я, а також навчати ефективних методів їх подолання. Це дозволить жінкам краще розуміти власний емоційний стан і розвивати навички управління останнім.

5. Індивідуалізований підхід: психологічна допомога має бути адаптована до потреб конкретної жінки, враховуючи її рівень тривожності, стресу та особистісні ресурси. Такий підхід сприяє більш ефективному вирішенню проблем і досягненню емоційного балансу.

Перспективою подальшого дослідження є впровадження розроблених рекомендацій в практику надання психологічної допомоги дружинам військовослужбовців з метою їх подальшої апробації і визначення їх ефективності.

REFERENCES:

- Didyk N. F. (2018) Rol sim'i u pidtrymtsi psykhologichnoho stanu viiskovosluzhbovtisia na riznykh etapakh vykonannya sluzhbovo-boiovoho zavdannia [The role of the family in supporting the psychological state of a serviceman at different stages]. *Robota z travmamy viiny. Ukrainskyi dosvid : materialy Pershoi vseukrainskoï naukovo-praktychnoi konferentsii*, 28–31 bereznia 2018 r. Kyiv: Zoloti vorota, 2018. S. 48-51 [in Ukrainian].
- Didyk N. F. (2018) Sotsialno-psykhologichna pidtrymka chleniv rodyn viiskovosluzhbovtisv yak chynnyk vplyvu na moralno-psykhologichnyi stan biitsia pid chas vykonannya zavdan u zoni ATO [Socio-psychological support of family members of military personnel as a factor influencing the moral and psychological state of a soldier while performing tasks in the ATO zone]. *Ukrainskyi psykhologichnyi zhurnal*. 2018. № 1 (7). S. 41-56 [in Ukrainian].
- Didyk N. F. (2018) Vplyv simeinykh problem na psykhologichnyi stan viiskovosluzhbovtisv pid chas ATO [The impact of family problems on the psychological state of servicemen during the ATO]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykhologii*. 2018. № 41 (44). S. 68-80 [in Ukrainian].
- Karuk Yu. (2024) Osoblyvosti psykhologichnoho suprovodu simeï viiskovosluzhbovtisv [Features of psychological support for families of military personnel]. *Tendentsii ta perspektyvy rozvytku nauky i osvity v umovakh hlobalizatsii : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Pereiaslav, 2024. Vyp. 111. S. 126-129* [in Ukrainian].
- Kovalchuk I. P. (2023) Psykhologichni osoblyvosti druzhyn viiskovosluzhbovtisv [Psychological characteristics of military wives]. *Zabezpechennia psykhologichnoi dopomohy v sektori bezpeky ta oborony Ukrainy : zbirnyk tez dop. II Vseukr. mizhvid. psykol. forumu, 30 travnia 2023 r. Kyiv: DNDI MVS Ukrainy, 2023. S. 76-78* [in Ukrainian].
- Lemko H. I. (2024) Osoblyvosti sotsialnykh problem simeï viiskovosluzhbovtisv [Peculiarities of social problems of military families]. *Visnyk nauky ta osvity*. 2024. № 9 (27). S. 879-889 [in Ukrainian].
- Ovoshchnikova M., Babaian Yu. (2024) Psykhologichna dopomoha sim'iam viiskovosluzhbovtisv [Psychological assistance to families of military personnel]. *Aktualni problemy praktychnoi psykhologii : materialy dop. uchasn. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 17 travnia 2024 r. Odesa, 2024. S. 325-326* [in Ukrainian].
- Shevchuk V. (2024) Psykhologichna dopomoha sim'iam viiskovosluzhbovtisv [Psychological assistance to families of military personnel]. *Povernennia z viiny: sotsialno-psykhologichni osoblyvosti rehabilitatsii ta resotsializatsii veteraniv ta veteranok o umov tsyvilnoho zhyttia : kolektyvna monohrafiia / za zah. red. A. Chernov, V. Zaika, V. Lebediev ta in. Poltava: PUET, 2024. S. 144-153* [in Ukrainian].
- Ternovska A. M. (2023) Psykhologichni osoblyvosti psykhologichnoi pidtrymky simeï viiskovosluzhbovtisv [Psychological features of psychological support for families of military personnel]. *Teoriia ta praktyka psykhokorektsii osobystosti : elektron. zb. mater. III Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf., 26 zhovt. 2023 r. Uman, 2023. S. 178-180* [in Ukrainian].
- Zhuravlova N. Yu. (2015) Osoblyvosti psykhologichnoi dopomohy sim'iam demobilizovanykh viiskovosluzhbovtisv [Features of psychological assistance to families of demobilized military personnel]. *Aktualni problemy psykhologii T. III: Konsultatyvna psykhologhiia i psykhoterapiia: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykhologii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Kyiv : Lohos, 2015. Vyp. 11. S. 95-119* [in Ukrainian].

РОЗДІЛ 5 СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ

УДК 351.72:332.142:004.89

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.20>

Байкевич Руслан,

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0009-9425-5568

ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE STATE IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

В умовах російської агресії проти України питання інституційного розвитку органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації й цифрової трансформації має важливе значення, оскільки економічна безпека є фундаментом для стабільності, розвитку і зміцнення суверенітету й територіальної цілісності держави. Економічна безпека держави передбачає протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам, створення умов для фінансової стабільності, зміцнення конкурентоспроможності національної економіки й ефективного використання наявних ресурсів.

Суттєвим фактором, що визначає напрями інституційного розвитку органів публічного управління, є глобалізація, яка не лише створює нові можливості для економічного зростання, а й формує додаткові виклики для економічної безпеки держави. Глобалізація є невід'ємним елементом сучасного економічного розвитку, тому вона вимагає від держави функціональних рішень під час управління ризиками для гарантування економічної безпеки. Україна має модифікувати свої інституційні механізми, зміцнювати цифрову безпеку, розвивати внутрішній потенціал із метою мінімізації негативних наслідків глобалізації та використати її можливості для стабільного економічного зростання.

Наступним чинником, що визначає напрями інституційного розвитку органів публічного управління, є цифрова трансформація органів публічного управління, яка сприяє підвищенню ефективності координаційних процесів, відкритості й оперативності ухвалення управлінських рішень, а також мінімізації ризиків у сфері економічної безпеки. Цифрова трансформація є важливим напрямом модернізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності й прозорості діяльності органів влади, зниженню корупційних ризиків і покращенню якості надання адміністративних послуг.

Отже, інституційний розвиток органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації й цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що передбачає оновлення управлінських структур, інтеграцію цифрових рішень, оптимізацію до нових соціально-економічних викликів та оптимізацію результативності державної політики.

Ключові слова: економічна безпека, органи публічного управління, глобалізація, цифрова трансформація.

In the context of the Russian aggression against Ukraine, the issue of institutional development of public administration bodies in ensuring the economic security of the state in the context of globalisation and digital transformation is of great importance since economic security is a fundamental element for stability, development and strengthening of the sovereignty and territorial integrity of the state. The economic security of the state involves counteracting internal and external threats, creating conditions for financial stability, strengthening the competitiveness of the national economy and efficient use of available resources.

Globalisation is a significant factor determining the direction of institutional development of public administration bodies, as it not only creates new opportunities for economic growth but also poses additional challenges to the economic security of the state. Globalisation is an integral element of modern economic development, so it requires the state to make functional decisions in risk management to ensure economic security. Ukraine needs to modify its institutional mechanisms, strengthen digital security, and develop its internal capacity to minimise the negative effects of globalisation and use its opportunities for sustainable economic growth.

The next factor that determines the direction of institutional development of public administration bodies is the digital transformation of public administration bodies, which contributes to increasing the efficiency of coordination processes, openness and efficiency of management decision-making, and minimising risks in the field of economic security. Digital transformation is an important area of public administration modernisation that contributes to increasing the efficiency and transparency of government activities, reducing corruption risks and improving the quality of administrative services.

Thus, the institutional development of public administration bodies in ensuring the economic security of the State in the context of globalisation and digital transformation requires a comprehensive approach that involves updating management structures, integrating digital solutions, optimising for new socio-economic challenges and optimising the effectiveness of public policy.

Key words: economic security, public administration, globalisation, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасний світовий розвиток характеризується посиленням глобалізаційних процесів та активною цифровою трансформацією, що створює як нові можливості, так і серйозні виклики для економічної безпеки держави. У цих умовах важливу роль відіграє інституційний розвиток органів публічного управління, оскільки саме ефективні державні інституції здатні забезпечити стійкість економіки, адаптацію до змін, протидію кризовим явищам і гарантувати сталий розвиток країни.

Економічна безпека держави є основним елементом її національної безпеки, адже передбачає здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати фінансову стабільність, підтримувати конкурентоспроможність економіки й ефективно використовувати наявні ресурси. В умовах російської агресії проти України це питання набуває важливого значення, оскільки економічна безпека є основою для стабільності, розвитку і зміцнення суверенітету й територіальної цілісності держави [1].

Вплив глобалізації, включно з міжнародною конкуренцією, фінансовими кризами, торговельними санкціями й змінами у світовій економічній системі, вимагає від органів публічного управління розроблення нових підходів до гарантування економічної безпеки, що є невід'ємною частиною стратегії національної безпеки України під час війни та у процесі відновлення після неї.

Цифрова трансформація значною мірою змінює механізми функціонування державних інституцій. Впровадження новітніх технологій, таких як великі дані, блокчейн, штучний інтелект і цифрові платформи, відкриває можливості для покращення ефективності управлінських рішень, посилення контролю за економічними процесами та підвищення рівня прозорості у сфері державного управління. Водночас цифровізація створює нові загрози, зокрема у вигляді кіберризиків, зловживань цифровими фінансовими інструментами й інформаційних маніпуляцій, що потребує адекватного реагування з боку держави [2].

Актуальність дослідження інституційного розвитку органів публічного управління в контек-

сті економічної безпеки зумовлена необхідністю модернізації управлінських структур, адаптації національної економіки до нових викликів і формування ефективних механізмів запобігання економічним загрозам. Вивчення цієї теми дасть можливість розробити науково обґрунтовані підходи до зміцнення економічної безпеки держави, враховуючи сучасні світові тенденції й технологічні можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання модернізації інституційної системи органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації й цифрової трансформації є центральним питанням, яке вирішують у наукових дослідженнях багато вітчизняних учених. Актуальність напрямку посилюється останніми роками, що пов'язано зі зростанням інтересу до цієї теми й зумовлено як глобальними викликами, так і технологічними змінами, які потребують адаптації органів публічного управління до нових реалій.

Одним з основних напрямів досліджень є вивчення впливу глобалізаційних процесів на економічну безпеку держав. Є. М. Білоусов [3] проаналізував вплив глобалізації на розвиток економічної безпеки держави та запропонував заходи для покращання стану економічної безпеки в контексті реформування її економічної системи.

Бар'єри інноваційного розвитку в Україні та механізми публічного управління для підтримки інновацій із метою зміцнення економічної безпеки держави досліджувала Є. М. Вербицька [4].

В. Борщевський, О. Василюк і Є. Матвеев [5] у своїй праці проаналізували проблеми розвитку публічного управління в Україні під час воєнного стану, зокрема інституційні зміни й стратегічне планування для забезпечення економічної безпеки. Теоретико-методологічним засадам розвитку публічного управління, зокрема в контексті розбудови економіки для забезпечення безпеки та досягнення цілей сталого розвитку, присвячена монографія за редакцією І. Семенець-Орлової та О. Соловйова [6].

Ю. Охота, В. Балдинюк і Р. Мазурков [7] дійшли висновку, що ефективно використання інструмен-

тів глобалізації, зокрема через інтеграцію України в європейські економічні структури, може сприяти економічному розвитку і зміцненню безпеки. Проте цей процес вимагає комплексних реформ у сферах публічного управління, фінансового контролю та кібербезпеки.

Вчені приділяють увагу й цифровій трансформації публічного управління як важливому чиннику зміцнення економічної безпеки. Н. І. Цегельник і Т. М. Василенко [8] відзначають вплив цифрових технологій на облік, що є основою для ефективного управління державними фінансами й зниження ризиків у цій сфері. Використання таких технологій, як великі дані, штучний інтелект, блокчейн, дає можливість покращити аналіз економічних процесів, що є важливим для забезпечення економічної безпеки в умовах глобалізації й цифровізації.

Н. В. Іванова [9] також вважає, що цифровізація сприяє зміцненню економічної безпеки. Досліджуючи процеси запобігання корупційним ризикам у сфері забезпечення економічної безпеки, авторка дійшла висновку, що вони суттєво прискорилися завдяки цифровізації надання публічних послуг, які реалізуються за принципом «всюди, наскрізь, постійно».

Впровадження цифрових технологій не лише підвищує ефективність управління, а й сприяє швидкому реагуванню на загрози, які виникають, забезпечує прозорість в ухваленні ефективних управлінських рішень [10]. Тому Р. Попович [11] у своїй праці особливу увагу приділив питанням цифровізації та її впливу на економічну безпеку в умовах розвитку глобального інформаційного суспільства.

Водночас існують певні прогалини в дослідженнях. Для забезпечення економічної безпеки необхідно не лише вдосконалювати інституційні механізми, а й активно впроваджувати цифрові технології та реформувати систему державного управління відповідно до сучасних викликів.

Метою статті є дослідження інституційного розвитку органів публічного управління у забезпеченні економічної безпеки держави в умовах глобалізації й цифрової трансформації. Тобто обґрунтувати сучасні виклики, які постають перед системою публічного управління, виокремити основні напрями реформування інституційних механізмів і здійснити оцінку впливу цифрових технологій на ефективність управлінських рішень у сфері економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтеграцією держав у глобальні економічні про-

цеси, що зумовлює значні виклики для національних економік, зокрема в контексті гарантування економічної безпеки. Глобалізація й цифрова трансформація стали важливими чинниками, що змінюють структуру економічних відносин, спричиняють нові загрози та створюють додаткові можливості для розвитку. У цьому контексті інституційний розвиток органів публічного управління набуває особливого значення, оскільки він є основним фактором для ефективного управління економічною безпекою держави.

Інституційний розвиток визначається як процес еволюції організаційних форм, механізмів і методів діяльності органів публічного управління відповідно до змін зовнішнього середовища. Його головна мета – підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості, підзвітності й інклюзивності управлінських рішень.

Модернізація інституційної системи органів публічного управління передбачає зміни у функціонуванні й структурі державних інститутів, що забезпечують ефективне управління економічними процесами. Публічне управління має відповідати новим викликам і вимогам часу, зокрема через вдосконалення системи моніторингу, аналітики й прогнозування економічної ситуації, що сприяє запобіганню кризових явищ і мінімізації ризиків. Зміни в інституційному розвитку публічного управління можна розглядати через напрями, наведені на рис. 1.

Таким чином, зміцнення інституційного потенціалу органів публічного управління є важливим елементом забезпечення економічної безпеки держави. В умовах глобалізації й цифрової трансформації цей процес потребує комплексного підходу, що передбачає модернізацію управлінських структур, впровадження цифрових технологій, адаптацію до нових соціально-економічних викликів і підвищення ефективності державної політики.

Одним із чинників, що визначає напрями інституційного розвитку органів публічного управління, є глобалізація. Вона не лише створює нові можливості для економічного зростання, а й формує додаткові виклики для економічної безпеки держави. Розглянемо докладніше вплив глобалізаційних процесів на економічну безпеку та необхідність адаптації до них.

Дослідження свідчить, що глобалізація – це складний процес взаємозалежності й інтеграції національних економік у світову систему. Глобалізація охоплює такі сфери діяльності: міжнародну торгівлю, фінансові потоки, технологічний розвиток, культурний обмін і політичну взаємодію між дер-

жавами. Основними чинниками глобалізації є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, міжнародні інституції, транснаціональні корпорації та лібералізація економічних відносин.

Глобалізація може сприяти економічній безпеці держави, створюючи нові можливості для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Головні переваги й загрози для економічної безпеки держави наведено в табл. 1.

З даних таблиці вбачається, що для України глобалізація є як можливістю для економічного розвитку, так і викликом для збереження економічної безпеки. В умовах військової агресії та економічних санкцій основними аспектами забезпечення економічної безпеки є:

- диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків для зменшення залежності від окремих ринків;
- посилення контролю за фінансовими потоками для протидії економічним загрозам;

– цифровізація державного управління з метою підвищення стійкості економіки до зовнішніх ризиків;

– підтримка розвитку стратегічних галузей промисловості для зменшення імпортозалежності.

Глобалізація є невід'ємним фактором сучасного економічного розвитку, однак вона вимагає від держав ефективних механізмів управління ризиками для забезпечення економічної безпеки. Україна має адаптувати свої інституційні механізми, зміцнювати цифрову безпеку та розвивати внутрішній потенціал, щоб мінімізувати негативні наслідки глобалізації й використати її переваги для сталого економічного розвитку.

Наступним чинником, що визначає напрями інституційного розвитку органів публічного управління, є цифрова трансформація органів публічного управління. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню

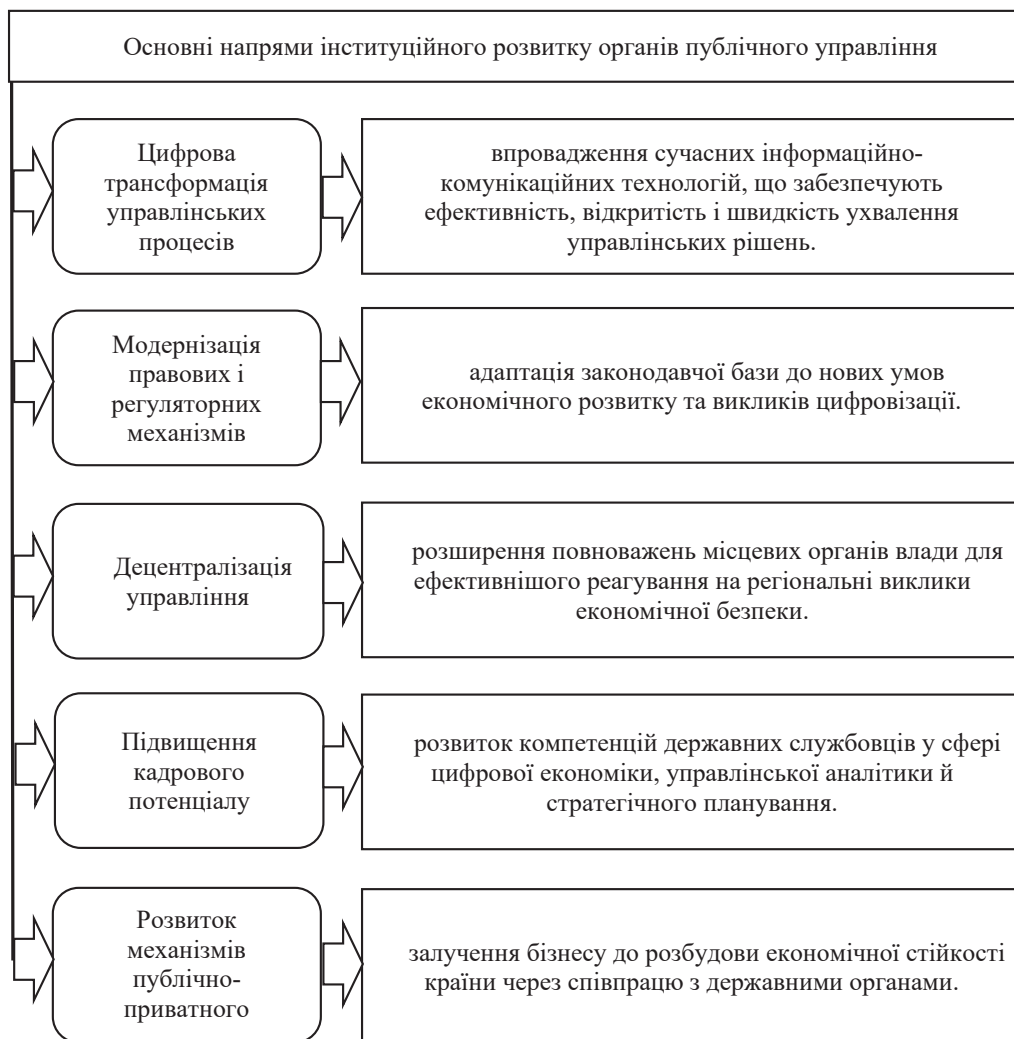


Рис. 1. Напрями інституційного розвитку органів публічного управління

Джерело: розробка автора

Таблиця 1

Переваги й загрози впливу глобалізації на економічну безпеку держави

Чинники глобалізації	Вплив	
	позитивний	негативний
Доступ до міжнародних ринків	Розширення можливостей для експорту, залучення інвестицій, розвиток підприємництва	Залежність від зовнішніх ринків, ризик торговельних санкцій
Технологічний розвиток	Впровадження інновацій, підвищення продуктивності й ефективності виробництва	Потреба у значних інвестиціях, ризики втрати технологічного суверенітету
Фінансова інтеграція	Доступ до міжнародного капіталу, можливість отримання кредитів та інвестицій	Фінансова нестабільність, ризики валютних криз та інфляції
Міжнародне співробітництво	Участь у глобальних економічних, політичних і безпекових ініціативах	Втрата частини економічного суверенітету, зовнішній вплив на внутрішню політику
Конкуренція та ринок праці	Підвищення якості товарів і послуг, створення нових робочих місць	Деформація національного виробництва, зниження зайнятості у традиційних галузях
Кібербезпека	Впровадження цифрових технологій для ефективного управління	Збільшення ризиків кібератак на державні та фінансові інститути
Екологічний фактор	Впровадження екологічних стандартів і технологій	Зростання екологічного навантаження через розширення промислових виробництв

Джерело: сформовано автором на основі [12].

прозорості й оперативності ухвалення рішень, а також мінімізації ризиків у сфері економічної безпеки.

Цифрова трансформація є важливим напрямом модернізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості діяльності органів влади, зниженню корупційних ризиків і покращенню якості надання адміністративних послуг. В умовах глобалізації й цифрової трансформації цей процес відіграє важливу роль у зміцненні економічної безпеки держави.

Цифрова трансформація передбачає використання сучасних технологій для оптимізації процесів державного управління (рис. 2).

Цифрова трансформація є основним фактором зміцнення економічної безпеки держави, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості економічних процесів і стійкості до сучасних викликів. Основні переваги цифрової трансформації в цьому контексті наведено в табл. 2.

Цифрова трансформація є важливим інструментом зміцнення економічної безпеки, оскільки сприяє прозорості, ефективності й стійкості економічної системи. Вона дає можливість державі адаптуватися до викликів глобалізації, посилювати економічний суверенітет і створювати умови для стабільного розвитку. Україні важливо продовжувати інтеграцію цифрових технологій у всі сфери державного управління для забезпечення економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

Україна активно розвиває цифрові технології у сфері публічного управління. Основними ініціативами є:

- портал «Дія», що забезпечує доступ громадян до електронних послуг, цифрових документів та автоматизованих сервісів;
- розвиток електронного документообігу, що підвищує ефективність взаємодії між державними органами;
- інтеграція блокчейн-технологій для підвищення прозорості державних фінансових операцій і захисту персональних даних;
- модернізація податкових і фінансових систем, спрямована на запобігання ухиленню від сплати податків та ефективне адміністрування державних коштів.

Отже, цифрова трансформація органів публічного управління є важливим елементом зміцнення економічної безпеки в умовах глобалізації. Впровадження сучасних технологій дає змогу не лише підвищити ефективність державного управління, а й мінімізувати економічні ризики, захистити критичну інфраструктуру та забезпечити стійкий розвиток економіки. Україні важливо продовжувати цей процес, розширюючи сферу цифрових послуг, посилюючи захист даних і вдосконалюючи механізми управління на основі інноваційних технологій.

Особливу загрозу для економічної безпеки в умовах глобалізації та цифровізації становлять кіберзагрози, які при кібератаках і витоках даних впливають на економічну інфраструктуру й інформаційні системи. Не менш актуальними є фінансові махінації, які ускладнюють регулювання грошових потоків і сприяють незаконним операціям, що пов'язані з використанням криптовалют та інших цифрових

Таблиця 2

Переваги цифрової трансформації для економічної безпеки

Переваги	Характеристика
1. Підвищення прозорості та зниження рівня корупції	Автоматизація державних послуг та електронний документообіг зменшують людський фактор в ухваленні рішень, що мінімізує можливість корупційних схем.
	Відкриті дані й онлайн-платформи забезпечують громадський контроль за використанням бюджетних коштів і діяльністю органів влади.
2. Прискорення економічного розвитку	Цифрові технології сприяють розвитку електронної комерції, стартапів і нових бізнес-моделей, що стимулює економічне зростання.
	Автоматизація бізнес-процесів та інтеграція штучного інтелекту підвищують продуктивність підприємств і конкурентоспроможність економіки.
3. Оптимізація державного управління та фінансової системи	Використання великих даних дає можливість ефективніше прогнозувати економічні ризики, управляти бюджетними ресурсами та вчасно виявляти фінансові загрози.
	Електронні податкові системи сприяють зменшенню ухилення від сплати податків, підвищенню податкової дисципліни та наповненню державного бюджету.
4. Посилення кібербезпеки	Розвиток державних механізмів кіберзахисту дає можливість протидіяти кібератакам, які можуть загрожувати фінансовій системі й стратегічним державним ресурсам.
	Впровадження сучасних технологій шифрування і блокчейн-технологій підвищує рівень захисту персональних даних і державних інформаційних систем.
5. Зміцнення стійкості до зовнішніх економічних загроз	Цифрові платформи дають можливість швидше адаптуватися до змін у глобальній економіці, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій.
	Використання цифрових рішень у сфері міжнародної торгівлі сприяє розширенню експортного потенціалу країни та диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків.

Джерело: сформовано автором на основі [2: 8; 9; 10; 13; 14; 15].



Рис. 2. Сучасні цифрові технології для оптимізації процесів державного управління

Джерело: сформовано автором на основі [2: 5; 7; 8; 9; 10; 14]

активів. Крім того, ризики міжнародної економічної конкуренції можуть призвести до втрат вітчизняних інтересів у глобальній економіці, оскільки держави та корпорації стикаються з підвищеним тиском і потребою адаптації до нових умов ринку.

Органи публічного управління мають вжити заходів для подолання цих загроз через зміц-

нення інституційного механізму національної економічної безпеки. Перспективи розвитку органів публічного управління в умовах глобалізації й цифрової трансформації охоплюють:

1. Диджиталізацію державного управління, яка є пріоритетним вектором розвитку державного сектору, що складається з модернізації електро-

ного врядування (e-government) для цифровізації процесів і швидкої взаємодії між громадянами, бізнесом і державними органами. Основним напрямом є використання штучного інтелекту й аналітики Big Data з метою підтримки ухвалення дієвих управлінських рішень. Також адаптація блокчейн-технологій сприятиме зростанню прозорості фінансових операцій і документообігу.

2. Покращення організаційної структури передбачає створення раціональної системи координації між державними установами, що допоможе мінімізувати дублювання функцій і гарантувати оперативність ухвалення раціональних рішень. Основним етапом є децентралізація і збільшення функцій місцевого самоврядування, що сприятиме гнучкішому й динамічнішому управлінню. Також актуальною є зміна до динамічних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

3. Підвищення рівня кібербезпеки є невід'ємним у цифрову епоху й передбачає трансформацію національної системи кіберзахисту, що допоможе уникнути загроз інформаційній безпеці та запобігати кібератакам. Також необхідно застосовувати у державних установах сучасні стандарти захисту даних і створювати державні платформи для захисту критичної інфраструктури, що гарантуватиме стабільність фінансової системи.

4. Інституційне забезпечення економічної безпеки означає посилення контролю за грошовими потоками, протистояння відмиванню коштів та ухиленню від оподаткування. Сьогодні важливо покращувати державно-приватне партнерство у сфері планування розвитку економічної політики, що забезпечить ефективне використання ресурсів. Крім того, потрібно вдосконалювати нормативно-правову базу, зокрема у сфері регулювання цифрової економіки.

5. Інноваційний розвиток державного управління з метою сприяння ефективності й прозорості має базуватися на стимулюванні інноваційних підходів до управління державними ресурсами. Важливим є зростання рівня цифрової грамотності державних службовців і впрова-

дження нових стандартів підготовки кадрового потенціалу. Крім того, доцільно активно користуватися технологіями прогнозного моделювання для аналізу ризиків і створення стратегій розвитку, що забезпечить підвищення рівня стійкості державного управління до зовнішніх факторів.

Висновки. Інституційний розвиток органів публічного управління є основним елементом для забезпечення економічної безпеки держави в умовах глобалізації й цифрової трансформації. Створення ефективних організаційних структур, застосування сучасних технологій і міжнародних стандартів управління є необхідними умовами для стабільного розвитку національної економіки й забезпечення її стійкості до нових викликів. Успішне реагування на ці виклики можливе лише через інтеграцію інноваційних підходів у державне управління та постійну адаптацію до змінюваних умов.

Для України пріоритетними напрямками інституційного розвитку у сфері економічної безпеки є цифровізація управлінських процесів і зміцнення кібербезпеки державного сектору, що забезпечать ефективне управління ресурсами та безпеку інформаційним системам від кіберзагроз. Також важливим є розширення зовнішньоекономічних зв'язків із метою зниження ризиків залежності від окремих ринків, що сприятиме стабільності економіки. Покращення державного управління у сфері регулювання економічної діяльності та безпеки критичної інфраструктури дасть можливість здійснити надійний захист національних ресурсів і гарантувати стабільний розвиток. Водночас зміцнення механізмів контролю за грошовими потоками та протистояння економічним злочинам оптимізують економічне управління і сприятимуть фінансовій стабільності країни.

Отже, інституційний розвиток органів публічного управління має базуватися на інтеграції сучасних технологій, адаптації до глобальних викликів і створенні ефективної системи управління економічною безпекою держави. Це дасть можливість Україні не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й забезпечити стаке економічне зростання у довгостроковій перспективі.

REFERENCES:

1. Tsehelnyk N. I. (2024). Kontseptualizatsiia ekonomichnoi bezpeky terytorialnykh hromad: analiz teoretychnykh pidkhodiv ta naukovykh doslidzhen [Conceptualisation of Economic Security of Territorial Communities: Analysis of Theoretical Approaches and Scientific Research]. *Natsionalna bezpeka v umovakh viiny, pisliavoiennoi vidbudovy ta hlobalnykh vyklykiv 21 stolittia*: Zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu. Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnik». S. 499–502. URL: <https://surl.li/twbgiy>.
2. Chahovets L. O., Chahovets V. V. Tsyfrovizatsiia yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalisation as a factor of socio-economic development and economic security of the state]. *Komunalne hospodarstvo mist*. 2023. Tom 6. Vypusk 180. S. 21–26. URL: <https://surl.li/qbmdbv>.

3. Bilousov Ye. M. Hlobalizatsiia ta ekonomichna bezpeka derzhavy (teoretyko-pravovi aspekty) [Globalisation and economic security of the state (theoretical and legal aspects)]. *Pravo ta innovatsii*, 2019. № 3(7). S. 77–82. URL: <https://www.pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/165>.
4. Verbytska H. Rol publichnoho upravlinnia u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky derzhavy shliakhom podolannia barieriv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [The role of public administration in ensuring the economic security of the state by overcoming barriers to innovative development of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. № 330(3). S. 236–240. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/181>.
5. Borshchevskiy V., Vasylytsia O., Matvieiev Ye. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony*. 2022. № 2. S. 30–35. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/5.pdf.
6. Semenets-Orlova I. A., Soloviov O. S. Rozvytok mekhanizmiv publichnoho upravlinnia v konteksti realizatsii yevrointehratsiinoho vektora Ukrainy (keisy rozbudovy osvity ta ekonomiky dlia zabezpechennia bezpeky y dosiahnennia tsilei staloho rozvytku) [The development of public administration mechanisms in the context of the implementation of Ukraine's economic development vector (the development of the enlightenment of the economy in order to ensure security and to achieve the goals of sustainable development)]: monohrafiia. Odesa: Oldi +. 2023. 796 s. URL: <https://surl.gd/myxavo>.
7. Okhota Yu., Baldyniuk V., Mazurkov R. Vplyv hlobalizatsii na ekonomichnyi rozvytok ta natsionalnu bezpeku Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Impact of globalisation on economic development and national security of Ukraine in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4674>.
8. Tsehelnik N. I., Vasylenko T. M. Vykorystannia Digital tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku [The use of digital technologies in accounting]. *Oblik, analiz, audyt ta opodatkuvannia: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku*: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 10 hrud. 2020 r. Kyiv: KNEU, 2020. S. 55–56. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35138>.
9. Ivanova N. V. Tsyfrovizatsiia rehionalnykh hospodarskykh system yak faktor protydii koruptsii ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalisation of Regional Economic Systems as a Factor in Combating Corruption and Ensuring Economic Security of the State]. *Ekonomichni nauky*. № 2, 2021. S. 297–303. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/04/2021-en-52-50.pdf>.
10. Kozlovskiy S., Horun S., Mamashvili L. Pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy na osnovi innovatsiinykh ta tsyfrovyykh transformatsii [Improving the economic security of the state through innovative and digital transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3387>.
11. Popovych R. Osoblyvosti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Peculiarities of ensuring the economic security of the state]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 336(6). S. 33–39. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1151>.
12. Hnatenko V. Zahrozy ekonomichnii bezpetsi derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Threats to the economic security of the state in the context of globalisation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2021. T. 9, № 1. S. 55–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2021_9_1_7.
13. Tsehelnik N. I. Prybutok yak ob'ekt otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti [Profit as an Object of Assessment of the Level of Economic Security of Entrepreneurial Activity]. *Scientific Foundations in Economics and Management*: collective monograph. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. S. 120–129. URL: <https://isg-konf.com/scientific-foundations-in-economics-and-management/>.
14. Koval O., Lyshak O. Kharakterystyka tsyfrovoy transformatsii ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Characteristics of the digital transformation of the economy in the context of global challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4595>.
15. Buhrimenko R., Smirnova P. Vplyv rozvytku tsyfrovoy transformatsii na diialnist pidpriemstva [The impact of digital transformation on business operations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386>.

Дмитренко Олена Борисівна,

здобувач ступеня доктора філософії (PhD) спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

Національного університету «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0005-2778-2991

ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS: CONCEPTUAL AND THEORETICAL PROBLEMS OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT

У статті розглянуто питання теоретичного обґрунтування поняття «інститути громадянського суспільства» та проблеми практичної реалізації основних концептуальних положень його змістовного наповнення в аспекті нормативно-правового забезпечення процесів управління суспільним розвитком. Особливу вагу приділено проблемам формування підходів у публічному управлінні, що створюють теоретичну та практичну основу дослідження розвитку громадянського суспільства в цілому та інститутів громадянського суспільства зокрема. Показано, що пріоритет у теоретичній та практичній рефлексії ІГС має надаватись структурно-функціональному підходу, що дає можливість вироблення розуміння громадянського суспільства в аспекті цілераціональності, адже структурно-функціональний підхід в єдиному комплексі з діяльнісним підходом покликані виявити загальну тенденцію досягнення рівноваги у процесах державного будівництва та суспільного розвитку. Визначено, що сфера нормативно-правового регулювання безпосередньо пов'язана з цілераціональним підходом та, як правило, є орієнтованою на результат. Такий комплексний підхід має застосовуватись і у випадку ІГС, оскільки дає можливість відійти від пріоритетності механізму у системі публічного управління, до пріоритетності суб'єкта соціального управління, який характеризується наявністю тих самих суттєво важливих та невід'ємних елементів, що описуються категоріями цінностей, очікувань, пріоритетів. Зроблено висновок про те, що враховуючи масштаб та наслідки цих криз, необхідним є масштабування «громадянського суспільства» та «інститутів громадянського суспільства», що забезпечить їх розгляд у безпосередньому зв'язку з державними інституціями та формування і розвиток мережі відносин між ними у суспільстві на вертикальному (підпорядкування інститутів громадянського суспільства державній владі) та горизонтальному (відносини між суб'єктами громадянського суспільства) рівнях, забезпечуючи реалізацію їх потенціалу як суб'єктів управління суспільним розвитком.

Ключові слова: законодавство, громадянське суспільство, інститути громадянського суспільства, концепція, нормативно-правове забезпечення, органи державної влади, підходи, публічне управління, публічна політика.

The article considers the issue of theoretical substantiation of the concept of "civil society institutions" and the problems of practical implementation of the main conceptual provisions of its substantive content in the aspect of regulatory and legal support for the processes of managing social development. Particular attention is paid to the problems of forming approaches in public administration that create a theoretical and practical basis for studying the development of civil society in general and civil society institutions in particular. It is shown that priority in theoretical and practical reflection on civil society should be given to the structural-functional approach, which makes it possible to develop an understanding of civil society in terms of purposive rationality, because the structural-functional approach in a single complex with the activity approach is designed to identify the general trend of achieving equilibrium in the processes of state building and social development. It is determined that the sphere of regulatory and legal regulation is directly related to the purposive rational approach and, as a rule, is result-oriented. Such a comprehensive approach should also be applied in the case of CSOs, as it makes it possible to move away from the priority of the mechanism in the public administration system to the priority of the subject of social administration, which is characterized by the presence of the same essential and integral elements described by the categories of values, expectations, priorities. It is concluded that, given the scale and consequences of these crises, it is necessary to scale up "civil society" and "civil society institutions", which will ensure their consideration in direct connection with state institutions and the formation and development of a network of relations between them in society at the vertical (subordination of civil society institutions to state authorities) and horizontal (relations between civil society entities) levels, ensuring the realization of their potential as subjects of social development management.

Key words: legislation, civil society, civil society institutions, concept, regulatory and legal support, state authorities, approaches, public administration, public policy.

Постановка проблеми. Зміна пріоритетів організації публічної влади в Україні, яка останнім часом набула тенденції закріплення у межах не-класичної тріади «децентралізація-самоорганізація-самореалізація», активно впливає на розвиток громадянського суспільства. Розкриваючи нові можливості для розвитку інститутів громадянського суспільства, сучасні концепції та підходи в публічному управлінні намагаються обґрунтувати та виробити діє механізми і шляхи залучення інститутів громадянського суспільства до широкої участі у процесах управління суспільним розвитком. Водночас, зберігається тенденція до збереження певного розриву між інститутами громадянського суспільства, громадянським суспільством в цілому та органами державної влади, публічною владою, яка намагається залишити за собою переважне право вироблення та реалізації публічної політики, що в умовах складних криз, веде до негативних наслідків. У цьому аспекті спроби нормативно-нормативного забезпечення та регулювання розвитку інститутів громадянського суспільства зіштовхуються з проблемами відсутності єдиного концептуального бачення в публічному управлінні сутності та змісту понять громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства, обґрунтування доктринально значущих ініціатив у цій сфері у межах підходів, що не забезпечують ефективного розв'язання проблеми взаємовідносин між публічною владою та суб'єктами громадянського суспільства. Ці концептуально-теоретичні проблеми потребують свого вирішення у публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем громадянського суспільства та розвитку інститутів громадянського суспільства в аспекті публічного управління представлено в узагальненому вигляді у працях Д. Вітера [1; 16], М. Гурицької [4], О. Руденко [8; 16] та інших сучасних дослідників. Питання розвитку підходів та концепцій у публічному управлінні щодо формування та реалізації суспільного потенціалу громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства досліджували А. Ван Рой [15], Л. Даймонд [10], Р. Кауфман [11], Дж. Лінц [10], С. Ліпсет [10], Д. Норт [2], Д. Рушмейєр [12], А. Степан [13; 14], Дж. Стефенс [12], С. Хаггард [11], Е. Хубер [12] та інші дослідники. Водночас, визначення потенційних можливостей вирішення концептуально-теоретичних проблем нормативно-правового забезпечення інститутів громадянського суспільства в системі публічного управління, зокрема з урахуванням криз у сучасному суспільстві, залишається малодослідженим.

Метою статті є визначення потенційних можливостей вирішення концептуально-теоретичних проблем нормативно-правового забезпечення розвитку інститутів громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. В теорії публічного управління широко вживається поняття «інститути громадянського суспільства» (ІГС). Інститути громадянського суспільства відіграють важливу роль в сучасній системі публічного управління, оскільки вони віддзеркалюють потреби та інтереси громадянського суспільства у напрямі формування державної політики. Таке розуміння змісту поняття інститутів громадянського суспільства обумовлює розвиток в теорії публічного управління декількох підходів до осмислення ролі та місця ІГС в процесах розвитку суспільства і держави.

Інституційний підхід базується на концепції інституціональної динаміки. Він зародився у працях Т. Веблена на початку XX століття у США та доповнив ситуаційний підхід. Однак, інституційний підхід розглядає середовище організаційного розвитку значно ширше ніж ситуаційний. Д. Норт у своїх працях виділяє інститути (як норми і правила) та організації (як інститути) і наголошує, що інститути – це певні «правила гри» в суспільстві, або створені людиною рамки обмеження, які організовують відношення між людьми [2].

Поряд з цим виокремлюється думка про те, що належна життєдіяльність інститутів громадянського суспільства закладена в основі демократичного суспільства. Переважна більшість науковців зі сферою суспільних інститутів і відносин ототожнюють громадянське суспільство [3]. Відповідно, громадянське суспільство використовується у науковому середовищі як агреговане поняття, що позначає специфічну сутність суспільних комунікацій, соціальних зв'язків, інститутів і цінностей. Головними суб'єктами громадянського суспільства виступають: громадяни зі своїми громадянськими правами і громадянські (неполітичні й недержавні) організації-асоціації, об'єднання, рухи і громадські інститути. Термін «інститути громадянського суспільства» має декілька значень, а саме [4]:

- суб'єкти, які в процесі своєї діяльності формують суспільні відносини, спрямовані на утвердження громадянського суспільства;
- інститути, які об'єднують у своєму складі норми конституційного та інших галузей права, що регулюють суспільні відносини у відповідній сфері й виступають складовими елементами багатовимірної системи конституційного права України;

– загальна назва для всіх упорядкованих і структурованих виявів громадянського суспільства тощо.

Насправді, поки що поняття ІГС, як і базове для нього поняття громадянського суспільства, залишається у сфері широко термінологічного поля, що не передбачає єдності підходів до їх розуміння. Різні джерела пропонують різні визначення того, що розмежовує громадянське суспільство та які групи акторів слід розглядати в ньому. Проте вони послідовні у реіфікації громадянського суспільства та відмежуванні його від держави. Так, Л. Даймонд, Х. Лінц і С. Ліпсет визначають громадянське суспільство найбільш широко і всеохоплююче як «сферу організованого соціального життя, яке є добровільним, самогенеруючим, (значною мірою) самодостатнім, автономним від держави та пов'язаним правовими нормами. Порядок або набір спільних правил складається з широкого спектру організацій, як формальних, так і неформальних: груп інтересів, культурних і релігійних організацій, громадських асоціацій і асоціацій розвитку, проблемно-орієнтовані рухи, засоби масової інформації, дослідницькі та освітні установи та подібні організації» [10, с. 27]. Відповідно до цього визначення громадянське суспільство включає економічні, релігійні, родинні та політичні групи інтересів.

Дещо іншої точки зору дотримується А. Степан, визначаючи громадянське суспільство як «арену, де діють різноманітні соціальні рухи (такі як сусідські асоціації, жіночі групи, релігійні групи та інтелектуальні течії) та громадські організації з усіх класів (таких як юристи, журналісти, профспілки та підприємці) намагаються скласти себе в ансамбль домовленостей, щоб вони могли виражати себе та просуватися їхні інтереси» [14, с. 3–4]. З цієї точки зору політичні асоціації вважаються окремою ареною під назвою «політичне суспільство». Відтак, А. Степан зосереджується на просторі, в якому відбуваються ініціативи та взаємодії, а не на залучених акторах чи агентах.

Більше стисло розглядаються громадянське суспільство Е. Хубер, Д. Руешмейєр та Дж. Стефанс, які акцентують увагу на тому, що більш доцільним є розуміти громадянське суспільство як «публічну сферу, що відрізняється від держави, економіки та мережі сімейних і родинних відносин» [12, с. 75]. Як можна побачити, обидва підходи – і А. Степана, і Е. Хубера, Д. Руешмейєра та Дж. Стефанса – мають пріоритетні ознаки просторовості, в яких функціонують певні актори. Проте, пріоритетність аналітичної рефлексії акторів цього простору, тобто суб'єктів громадянського суспільства, які

мають конкретне атрибутивне значення для функціонування простору (насправді, неважливо – політичного, соціального, економічного тощо), залишається поза межами запропонованих підходів. Наприклад, групи з економічного призначення не знаходять місця в цьому визначенні, і виключаються до широкої сфери соціальних відносин, але політичні організації включені до запропонованих визначень, що створює досить складну ситуацію не тільки під час теоретичної рефлексії процесів суспільного розвитку [1], але й під час практичної реалізації публічно-управлінських та публічно-політичних рішень всіх рівнів.

Пріоритети політичного простору є найбільш поширеними під час наукової рефлексії питання розвитку інститутів громадянського суспільства та їх участі у практиці державного будівництва та управління суспільним розвитком в якості дієвого суб'єкта. Проте, такий підхід залишається певною мірою обмеженим, передбачаючи суттєву редукцію функціональної сфери реалізації громадянського суспільства як явища. Так, А. ван Рой визначає громадянське суспільство як «сукупність груп, сформованих для колективних цілей поза межами держави та ринку» [15, с. 30], фактично обмежуючи ІГС тільки активністю у сфері соціального розвитку суспільства, що унеможливлює реалізацію на практиці участі суб'єктів громадянського суспільства у процесі вироблення, прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень, ширше – публічної політики. Дж. Лінц і А. Степан фокусуються на «самоорганізаційних групах, рухах та індивідах, незалежних від держави» [13, с. 7–8]). Вони включають до своєї концепції також окремих протестувальників і натовп, зосереджуючись, на акторах, тобто тих, хто бере участь у політичних і соціальних транзакціях, а не на просторі (арені чи сфері), в якому ці транзакції відбуваються. За такого підходу ІГС набувають суттєвих ознак деструктивності, оскільки можуть бути віднесені до латентної опозиції, якщо йдеться про просторовий підхід, або ж до стримуючих факторів змін, якщо йдеться про діяльнісний підхід, обґрунтований у межах концепції соціального ліфту. Власне, можна побачити, що зміст і масштаби громадянського суспільства значно відрізняються залежно від різних визначень. Операціоналізація терміну «громадянське суспільство», оцінка його сили в різних контекстах і впровадження програм зміцнення громадянського суспільства ускладнюються відсутністю концептуальної ясності, що знаходить безпосередній вияв у законодавстві, у сфері нормативно-правового регулювання процесів розвитку держави і суспільства.

Проблема в останньому випадку детермінована тим, що сфера нормативно-правового регулювання безпосередньо пов'язана з цілераціональним підходом та, як правило, є орієнтованою на результат. Такий комплексний підхід має застосовуватись і у випадку ІГС, оскільки дає можливість відійти від вторинного – механізму у системі публічного управління, до первинного – суб'єкту соціального управління, який характеризується наявністю тих самих суттєво важливих та невід'ємних елементів, що описуються категоріями цінностей, очікувань, пріоритетів. Ці сутнісно важливі структурні елементи як громадянського суспільства в цілому, так й інститутів громадянського суспільства зокрема впливають на зовнішній вияв самого явища, обумовлюючи необхідність досягнення оптимального балансу структури та функцій не тільки системи публічного управління, але й всієї системи управління суспільним розвитком. Інакше кажучи, пріоритет у теоретичній та практичній рефлексії ІГС має надаватись структурно-функціональному підходу, що дає можливість вироблення розуміння громадянського суспільства не з точки зору того, чим воно є, а з точки зору того, якою є його мета й відповідна сфері діяльності. Фактично, структурно-функціональний підхід в єдиному комплексі з діяльнісним підходом покликані виявити загальну тенденцію досягнення рівноваги у процесах державного будівництва та суспільного розвитку. Останнє є пріоритетом нормативно-правового регулювання цих процесів, внаслідок чого має обов'язково враховуватись те, що різні категорії інституцій та організацій, які виконують функції громадянського суспільства, підтримуються та зміцнюються загальноприйнятими нормами та цінностями, і дозволяють членам суспільства формувати свої інтереси та висувати вимоги щодо їх врахування у всіх сферах життєдіяльності суспільства, захищати свої права перед державою та іншими суб'єктами управління суспільним розвитком, задовольняти свої потреби безпосередньо, незалежно від державних органів, які, у свою чергу, є механізмом реалізації цінностей, інтересів та пріоритетів суб'єктів громадянського суспільства зокрема та членів суспільства в цілому.

Безумовно, обмежено-ситуативний характер відносин між ІГС та органами державної влади, передбачений законодавством, має певне функціональне значення, що демонструється варіативністю реалізації тих чи інших функцій із задоволення інтересів, пріоритетів та прав суб'єктів громадянського суспільства на рівні органів державної влади. Це мінімізує значення концепції «нульових відносин» між ІГС та державними інсти-

туціями, зменшуючи рівень опозиційності між ними. Водночас, подібна ситуація має наслідком необхідність більш чіткої конкретизації поняття ІГС у напрямі його термінологічної кодифікації, оскільки з точки зору практики публічного управління виникає необхідність використання цього поняття на законодавчому рівні.

Насьогодні у законодавчо-нормативному полі розмежовано поняття «інститути громадянського суспільства» та інші суміжні поняття. Відповідно, до інститутів громадянського суспільства відносять: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства [5]. При цьому окремо вказується, що:

- органами самоорганізації населення є будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, комітети районів у містах, сільські, селищні комітети [6];

- громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів [7].

Водночас у вітчизняному науковому колі досі точаться дискусії щодо визначення складових елементів інститутів громадянського суспільства та законодавчого закріплення даного поняття. Внаслідок цього, у законодавстві України відсутній комплексний підхід до низки суміжних з інститутами громадянського суспільства поняття, зокрема поняття «громадськість». Найбільш поширеним є таке визначення: громадськість – одна або більше фізичних чи юридичних осіб, їх об'єднання, організації або групи, які діють згідно з чинним законодавством України або практикою [9]. Проте, якщо звернутись до аналізу функціональності наведеного визначення у сфері практичної публічно-управлінської діяльності, то стає зрозумілим, що достатньо абстрактне віднесення класифікованих певним чином суб'єктів громадянського суспільства до встановлених законодавством рамок має негативні наслідки. Так, негативним аспектом виявляється те, що в сучасних умовах в Україні інститути громадянського суспільства досі не є розповсюдженим інструментом контролю громадян за діяльністю влади. Водночас відсутній аналіз осіб, які входять до громадських рад, що виступають як консультативно-дорадчі органи при Міністерствах України,

а також результативності їх роботи. Відтак, визначення громадськості у межах діяльнісного підходу виявляється надто редукованим нечіткістю прямої кореляційної залежності функціональності громадськості з чинним законодавством України або практикою, адже навіть у цій сфері існує суттєва розбіжність між законодавством і реальною практикою.

У цьому контексті варто звернути увагу на існуючу в науці позицію, за якою надто довго аналітики та прихильники розвитку були зайняті економічними змінними та цілями, начебто ці фактори могли подолати або компенсувати недоліки в політичній сфері. Зараз все більше науковців та аналітиків приходять до висновку, що країни не можуть і не будуть ефективно використовувати фінансові ресурси, якщо їхні державні установи не демонструватимуть такі характеристики, як підзвітність, прозорість і чутливість до потреб і проблем своїх громадян [8]. У певному сенсі громадянське суспільство стало кодовим словом, що виправдовує взаємодію з неекономічними проблемами, подібно до концепції «соціального капіталу», яка також широко використовується сьогодні, хоча й не є більш широкою згодою. Обидва терміни роблять певні приписані причини – дифузні явища, які передбачають переважно психічні та нематеріальні відносини – звучать так само конкретно, як і конкретні результати та матеріальні ефекти, які їм приписують. В обох випадках йдеться про щось досить важливе, але з недостатньо розвиненими концептуальними інструментами. Така ситуація йде не на користь нормативно-правовому регулюванню та забезпеченню процесів розвитку громадянського суспільства в цілому та ІГС зокрема, виробленню дієвих шляхів та механізмів їх взаємодії з органами державної влади, більш широкого їх залучення до процесів управління суспільним розвитком. Це набуває особливої актуальності з огляду на кризи, що виникають та розвиваються на сучасному етапі

розвитку суспільства і держави, а також необхідності і концептуального, і практичного забезпечення їх вирішення [16]. Фактично йдеться про те, що заходи зі зміцнення громадянського суспільства мають бути краще продуманими та здійсненими (реалістичність стратегій, концепцій, програм і планів, що розробляються та реалізуються на рівні публічної влади), що потребує зміни підходів та концептуальних пріоритетів осмислення такого явища, як інститути громадянського суспільства. Це передбачає, що громадянське суспільство в цілому має розумітись як суб'єкт-об'єкт, що відображає можливості реалізації наявного потенціалу його в часовій перспективі, тобто перетворення або зміну його стану на бажаний за допомогою певного поєднання інституційних каналів (як результат реалізації комплексного мережевого підходу до організації системи публічної влади) з історичними та соціо-культурними каналами, що забезпечує формування та підтримку стійких зв'язків між всіма суб'єктами громадянського суспільства, які інституціоналізуються.

Висновки. Ураховуючи масштаб та наслідки сучасних криз, необхідним є масштабування «громадянського суспільства» та «інститутів громадянського суспільства», що забезпечить їх розгляд у безпосередньому зв'язку з державними інституціями та формування і розвиток мережі відносин між ними у суспільстві на вертикальному (підпорядкування ІГС державній владі) та горизонтальному (відносини між суб'єктами громадянського суспільства) рівнях, забезпечуючи реалізацію їх потенціалу як суб'єктів управління суспільним розвитком. Адже від того, як інститути громадянського суспільства здатні реалізувати власний потенціал, що формується в кризових ситуаціях, виробивши консолідоване бачення майбутнього та єдиний стратегічний напрям перетворень разом з інститутами державної влади та місцевого самоврядування, залежить розвиток України як суверенної, правової, демократичної держави.

REFERENCES:

1. Viter D. Homohennyi kapytalyzm y hlobalnaia yntehratyvnost obshchestvennoho razvytyia [Homogeneous capitalism and global integrativity of social development]. *Totallogy: Postneklasychni doslidzhennia*. 2018. Vyp. 35. S. 75-91.
2. Nort D. Instytutstii, instytutsionalni zminy ta funktsionuvannia ekonomiky [Institutions, institutional change and the functioning of the economy]. Kyiv: Osnovy, 2000. 198 s.
3. Tykhomyrova E.B. Zviazky z hromadskistiu [Public relations]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: NMTsVO, 2001. 560 s.
4. Hurytska M.S. Hromadianske suspilstvo: teoriia i praktyka [Civil society: theory and practice]. *Visnyk Sev. DTU. Politolohiia*. 2008. Vyp. 91. S. 219-222.
5. Pro zatverdzhennia Poriadku spriannia provedenniu hromadskoi ekspertyzy diialnosti orhaniv vykonavchoi vlady [On Approval of the Procedure for Facilitating Public Expertise of the Activities of Executive Authorities]. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.11.2008 № 976. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>.
6. Pro orhany samoorhanizatsii naseleння [About community organisations]. Zakon Ukrainy vid 11.07.2001 № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text>.

7. Pro hromadski obiednannia [Про громадські організації]: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.
8. Rozvytok hromadianskoho suspilstva v Ukraini: mynule, suchasnist, perspektyvy [Civil Society Development in Ukraine: Past, Present, and Prospects]: monohrafiia; za zah. red. O. Rudenko, S. Shturketskoho. Ostroh: IHSU, Vyd-vo NU «Ostrozka akademiia», 2013. S. 21-46.
9. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii iz zdiisnennia stratehichnoi ekolohichnoi otsinky dokumentiv derzhavnoho planuvannia [On Approval of the Methodological Recommendations for the Strategic Environmental Assessment of State Planning Documents]: Nakaz Ministerstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy vid 10.08.2018 № 296. URL: https://www.ecorivne.gov.ua/tmp/nakaz_CEO_296.pdf.
10. Diamond L., Linz J., Lipset S. Politics in Developing Countries: Comparing Experiences with Democracy. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1995. 592 p.
11. Haggard S., Kaufman R. The Political Economy of Democratic Transitions. – Princeton: Princeton University Press, 2018. 408 p.
12. Huber E., Rueschmeyer D., Stephens J. The impact of economic development on democracy. *Journal of Economic Perspectives*. 1993. №7 (3). P. 71-85.
13. Linz J., Stepan A. Problems of Democratic Transition and Consolidation. Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996. 479 p.
14. Stepan A. Rethinking Military Politics. Brazil and the Southern Cone. – Princeton: Princeton University Press, 1988. 192 p.
15. Van Rooy A. Civil Society and the Aid Industry. London: Earthscan, 1998. 252 p.
16. Viter D., Rudenko O. Crisis management in the theory of public administration. Innovations in science and education: challenges of our time: collection of scientific papers. London, 2016. P. 36-37.

Попік Андрій Васильович,

здобувач ступеня доктора філософії (PhD)

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Національного університету «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0006-0622-2108

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ

INFORMATION AND COMMUNICATION RISKS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: CHALLENGES AND WAYS TO MINIMIZE THEM

У статті досліджуються інформаційно-комунікаційні ризики у системі публічного управління України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Акцентовано увагу на тому, що ефективність державного управління значною мірою залежить від якості комунікації як всередині державних структур, так і між органами влади та громадянськістю. Водночас розширення цифрових технологій та збільшення інформаційних потоків спричиняє появу нових загроз, зокрема: кібератак, поширення дезінформації, маніпулятивних наративів та низького рівня медіаграмотності населення. Підтверджено, що зростання кількості кіберінцидентів та інформаційних атак на державні інституції безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів. Виявлено, що у 2024 році кількість зафіксованих кібератак на державні органи України зросла на 69,8% порівняно з попереднім роком. Одночасно значно збільшилися фінансові втрати громадян через кіберзлочинність, що свідчить про необхідність посилення інформаційної безпеки на всіх рівнях державного управління. У статті розглянуто основні види інформаційно-комунікаційних ризиків у публічному управлінні: технологічні ризики; організаційні ризики; когнітивні ризики; юридичні ризики; соціальні ризики. З метою мінімізації цих загроз запропоновано комплексний підхід, що включає такі напрями: розвиток кібербезпеки державних інформаційних систем та посизахисту персональних даних; стандартизація комунікацій у державному управлінні для підвищення ефективності інформаційного обміну; протидія дезінформації шляхом запровадження інструментів автоматичного виявлення фейкових новин і підвищення рівня медіаграмотності населення; впровадження кризових комунікацій для оперативного реагування на інформаційні атаки та підтримки довіри громадян до державних інституцій; розробка законодавчих ініціатив, спрямованих на посилення інформаційної безпеки та регулювання відповідальності за поширення маніпулятивної інформації.

Ключові слова: публічне управління, інформаційні ризики, кібербезпека, кризові комунікації, дезінформація, цифрова безпека.

The article explores information and communication risks in Ukraine's public administration system in the context of digital transformation and martial law. Emphasis is placed on the fact that the effectiveness of public governance largely depends on the quality of communication both within state structures and between government authorities and the public. At the same time, the expansion of digital technologies and the increase in information flows have led to the emergence of new threats, including cyberattacks, the spread of disinformation, manipulative narratives, and the low level of media literacy among the population. It has been confirmed that the rising number of cyber incidents and information attacks on state institutions directly affects the efficiency of administrative processes. In 2024, the number of recorded cyberattacks on Ukrainian government agencies increased by 69.8% compared to the previous year. Simultaneously, the financial losses of citizens due to cybercrime have significantly increased, indicating the need to strengthen information security at all levels of public administration. The article examines the main types of information and communication risks in public administration, including: technological risks, organizational risks, cognitive risks, legal risks, social risks. To mitigate these threats, a comprehensive approach has been proposed, which includes the following directions: strengthening cybersecurity of government information systems and protecting personal data; standardizing communication within public administration to enhance the efficiency of information exchange; combating disinformation by implementing tools for the automatic detection of fake news and increasing the level of media literacy among the population; introducing crisis communication strategies for prompt responses to information attacks and maintaining public trust in government institutions; developing legislative initiatives aimed at strengthening information security and regulating liability for the dissemination of manipulative information.

Key words: public administration, information risks, cybersecurity, crisis communication, disinformation, digital security.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасна система публічного управління в Україні функціонує в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства, що зумовлює зростання ролі інформаційно-комунікаційних процесів, а ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності державних органів забезпечувати якісну комунікацію як всередині системи, так і з громадськістю. Водночас, попри зростаюче використання цифрових технологій та розширення каналів комунікації, публічне управління стикається з низкою ризиків, що можуть суттєво ускладнювати функціонування управлінських процесів.

Основним з таких ризиків сьогодні є військові дії на території нашої країни. Інформаційні атаки, кібератаки, поширення дезінформації та маніпулятивних наративів стають потужними інструментами гібридної війни, спрямованими на підірвання довіри до державних інституцій та дестабілізацію управлінських процесів. Крім того, обмеженість ресурсів, пошкодження інфраструктури зв'язку та необхідність оперативного прийняття рішень у кризових умовах лише посилюють ці виклики.

Тож, забезпечення ефективних інформаційно-комунікаційних зв'язків у період воєнного стану стає не просто питанням оптимізації управлінських процесів, а життєво необхідним елементом національної безпеки. Від швидкості та достовірності комунікацій залежать координація дій органів влади, підтримка громадянського суспільства, протидія ворожій пропаганді та формування стійкості держави. Саме тому особливу увагу слід приділити розробці механізмів мінімізації негативного впливу інформаційних загроз і впровадженню дієвих стратегій кризових комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі приділяється значна увага дослідженню інформаційно-комунікаційних ризиків у системі публічного управління. Зокрема, у роботі О. Сяської, О. Поліщук, О. Савченко (Сяська О., 2024) аналізуються виклики, пов'язані з упровадженням електронного урядування, блокчейн-технологій і штучного інтелекту, а також їхній вплив на безпеку та ефективність державного управління. Дослідники акцентують увагу на необхідності розвитку кіберзахисту та вдосконалення інформаційних політик у публічному управлінні. О. Михайлова (Михайлова О., 2022) досліджує роль комунікативних процесів як інструменту формування соціальних зв'язків між урядом та органами публічної влади різних рівнів. Автор наголошує на необхідності адаптації комунікаційних стратегій до сучасних викли-

ків і формування механізмів кризових комунікацій, особливо в умовах війни. О. Михайловська (Михайловська О.) акцентує увагу на впливі інформаційно-комунікаційних загроз у період кризових ситуацій, зокрема, в умовах воєнного стану, розглядаючи сучасні інструменти зміцнення стійкості державних комунікацій, роль цифрових платформ у формуванні довіри до органів влади, а також розробляє практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів інформаційної безпеки.

Незважаючи на наявність досліджень, питання мінімізації інформаційно-комунікаційних ризиків у публічному управлінні, особливо в умовах кризових ситуацій, потребує подальшого вивчення. Більшість наукових праць зосереджуються на загальних аспектах впровадження інформаційних технологій, тоді як специфічні ризики та загрози, пов'язані з комунікаційними процесами, залишаються недостатньо дослідженими, що підкреслює необхідність розробки комплексних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості системи публічного управління до інформаційних загроз.

Мета статті є аналіз інформаційно-комунікаційних ризиків у системі публічного управління, виявлення їхнього впливу на ефективність державного управління та розробка підходів до їх мінімізації в умовах сучасних викликів, зокрема дії воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Система публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства, ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації державної політики. В умовах цифровізації та швидкої зміни інформаційного простору особливої актуальності набуває проблема інформаційно-комунікаційних ризиків, які можуть призводити до викривлення даних, втрати довіри до органів влади та дестабілізації суспільно-політичної ситуації.

В умовах воєнного стану інформаційні загрози посилюються, адже зовнішні та внутрішні фактори впливають на систему публічного управління не лише через кібератаки та дезінформацію, але й через низьку координацію між органами влади та громадськістю. У таких обставинах забезпечення безперебійних і достовірних комунікацій стає критично важливим для збереження керованості держави та підтримки суспільної довіри. У науковій літературі дослідники виділяють різні категорії інформаційно-комунікаційних ризиків у публічному управлінні. Зокрема, розглядаються проблеми реалізації комунікаційних

стратегій у публічному управлінні, що включають організаційні та когнітивні аспекти [2].

Основні види інформаційно-комунікаційних ризиків. О. Ключевський аналізує управлінські ризики, пов'язані з проведенням державних реформ, акцентуючи увагу на економічних, фінансово-кредитних та соціальних ризиках [4]. Науковцями обговорюються і проблеми впровадження нових інформаційних технологій у публічному управлінні, що стосуються технологічних та юридичних аспектів [1]. У дисертаційних дослідженнях також приділяється увага класифікації інформаційно-комунікаційних ризиків у системі публічного управління. Зокрема, у роботі Т. Амро [5] розглядаються комунікативні технології та шляхи вдосконалення комунікаційної безпеки публічного управління, що включають аналіз організаційних та когнітивних ризиків. А. Колодка, присвячує своє дослідження механізмам кризового менеджменту в умовах інформаційних загроз у гібридних середовищах, де акцентується на технологічних та юридичних аспектах ризиків [6]. Таким чином, науковці виділяють різні види інформаційно-комунікаційних ризиків, зокрема технологічні, організаційні, когнітивні та юридичні (Таблиця 1).

Зауважимо, що перелік ризиків не обмежується представленими у таблиці 1. У процесі розвитку цифрових технологій та змін у суспільно-політичному середовищі можуть виникати нові загрози, що потребують постійного моніторингу та адаптації стратегій управління інформаційно-комунікаційною безпекою.

Вплив інформаційно-комунікаційних ризиків на систему публічного управління. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні ризики становлять серйозну загрозу для системи публічного управління України. Зокрема, кількість кібератак на державні органи та критичну інфраструктуру країни стрімко зростає. За даними Державної служби спеціального

зв'язку та захисту інформації України [7], у 2024 році було опрацьовано 4315 кіберінцидентів, що на 69,8% більше порівняно з 2023 роком, коли було зафіксовано 2541 інцидент. На рисунку 1. Представлено динаміку зростання українського ринку кібербезпеки в період 2016–2029 років. Як можна побачити: фактичні дані (2016–2023) демонструють поступове зростання обсягу ринку; прогнозовані дані (2024Е–2029Е) показують очікуване зростання ринку до 209 млн доларів у 2029 році. Тобто, графік демонструє стійку тенденцію до зростання інвестицій та витрат на кібербезпеку, що може бути зумовлено зростаючими інформаційними загрозами, цифровізацією державних послуг та посиленням регулювання у сфері інформаційної безпеки.

Розмір ринку, в млн. доларів США за поточним курсом, CAGR у %.

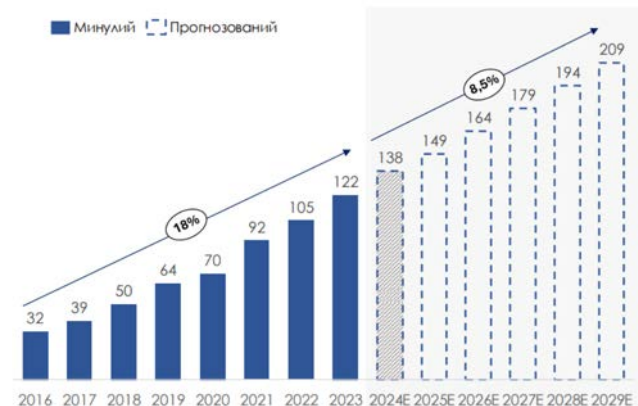


Рис. 1. Обсяг Українського ринку кібербезпеки 2016–2029^Е [8]

Зазначимо, що після початку повномасштабної війни втрати громадян України від кіберзлочинності суттєво зросли. Якщо у 2021 році вони становили 484 млн грн, то у 2022 році збільшилися до 968 млн грн. Кібератаки, зокрема віруси-вимагачі та витоки даних, не лише порушують роботу бізнесу, спричиняючи простої, але й вимагають значних фінансових ресурсів для відновлення.

Таблиця 1

Основні види інформаційно-комунікаційних ризиків

Види ризиків	Характеристика
Технологічні ризики	пов'язані з кібератаками, витоками даних, технічними збоями в державних інформаційних системах і можуть призводити до втрати критично важливої інформації або її спотворення.
Організаційні ризики	недостатня координація між державними установами, невизначеність відповідальних осіб за комунікаційні процеси, бюрократичні перепони у прийнятті рішень.
Когнітивні ризики	вплив фейкових новин, маніпуляцій та дезінформаційних кампаній на громадську думку, що може посилити недовіру до органів влади та викликати соціальну нестабільність.
Юридичні ризики	недостатня правова регламентація інформаційної діяльності, відсутність чітких механізмів відповідальності за поширення неправдивої інформації в державних структурах.
Соціальні ризики	низький рівень медіаграмотності населення, що робить суспільство вразливим до інформаційних атак та пропаганди.

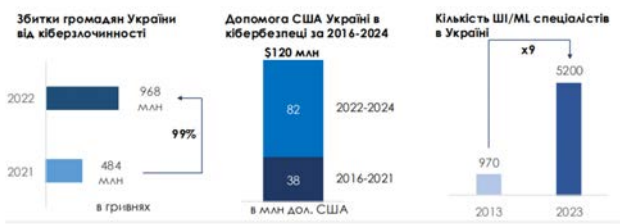


Рис. 2. Динаміка кіберзагроз, міжнародної підтримки та розвитку ШІ/МЛ спеціалістів в Україні [8]

Однак, особливої уваги потребують кібератаки на державні реєстри. У грудні 2024 року росія здійснила масовану кібератаку на українські державні реєстри, що призвело до тимчасового призупинення їхньої роботи. Такі реєстри містять важливу інформацію про громадян України, зокрема дані про народження, смерть, шлюби та власність, тому важливість пошуку шляхів мінімізації інформаційно-комунікаційних ризиків не викликає сумніву.

Варто зауважити, що паралельно з кібератаками, Україна стикається з масштабними інформаційними атаками. Фахівці кібердепартаменту Служби безпеки України щомісяця фіксують понад тисячу інформаційних атак на українське суспільство. Метою цих атак є дестабілізація ситуації в країні та підризу довіри громадян до державних інституцій. Важливо те, що дезін-

формація має значний вплив на емоційний стан населення. Згідно з дослідженням, 69% опитаних українців зазначили, що дезінформація негативно впливає на їхній емоційний стан, викликаючи такі почуття, як гнів, тривога та стрес [9]. Такі статистичні дані підкреслюють необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій мінімізації інформаційно-комунікаційних ризиків у системі публічного управління України. Водночас захист державних інформаційних систем, протидія дезінформації та підвищення рівня медіаграмотності населення є головними напрямками для забезпечення інформаційної безпеки країни.

Будь-які інформаційні ризики негативно впливають на ефективність публічного управління, а саме: 1) дестабілізацію прийняття управлінських рішень через поширення недостовірної або маніпулятивної інформації; 2) втрати довіри громадян до державних органів, що ускладнює імплементацію реформ та державних ініціатив; 3) послаблення національної безпеки через витік стратегічно важливої інформації або інформаційні атаки з боку ворожих держав; 4) погіршення комунікації між державними органами, що призводить до дублювання функцій, несвоєчасного реагування на кризові ситуації та втрати ефективності управлінських процесів.

Рівні негативного впливу різних типів інформаційно-комунікаційних ризиків на ефективність публічного управління представлені в Таблиці 2.

Таблиця 2

Типи інформаційно-комунікаційних ризиків та рівень їх впливу на ефективність публічного управління

Тип ризику	Характеристика
Кібератаки (≈70%) – зафіксоване зростання кіберінцидентів в Україні у 2024 році.	У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 69,8%, досягнувши 4315 інцидентів, порівняно з 2541 у 2023 році, що свідчить про значне посилення загрози для державних установ та критичної інфраструктури, що безпосередньо впливає на ефективність публічного управління.
Дезінформація (≈85%) – частка опитаних, які відчують негативний вплив дезінформації.	Дезінформація та пропаганда мають потужний вплив на формування громадської думки, особливо в умовах воєнного конфлікту. Постійний потік фейкових новин та маніпуляцій може призводити до паніки, недовіри до державних інституцій та дестабілізації суспільства.
Координаційні проблеми (≈60%) – оцінка впливу недостатньої координації між державними органами.	Недостатня координація між державними органами та відомствами може призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів. Хоча конкретні статистичні дані щодо цього аспекту обмежені, аналітичні огляди вказують на значний вплив таких проблем на загальну ефективність управління.
Юридичні ризики (≈50%) – рівень впливу недосконалого законодавства у сфері інформаційної безпеки.	Недосконалість нормативно-правової бази у сфері інформаційної безпеки та відсутність чітких механізмів відповідальності за поширення дезінформації можуть ускладнювати боротьбу з інформаційними загрозами. Це створює прогалини в законодавстві, які можуть бути використані для підризу державних інституцій.
Соціальна вразливість (≈65%) – частка населення, яка вразлива до інформаційних атак.	Низький рівень медіаграмотності населення робить суспільство вразливим до інформаційних атак. Люди, які не вміють критично оцінювати отриману інформацію, легше піддаються впливу фейкових новин, що може призводити до масових дезінформаційних кампаній та підризу суспільної довіри.

Джерело: складено автором відповідно до аналітичних даних та експертних думок у сфері інформаційної безпеки та публічного управління [9; 10; 11].

Шляхи мінімізації інформаційно-комунікаційних ризиків. Як можна побачити, інформаційно-комунікаційні ризики у системі публічного управління є складним викликом, який вимагає комплексного підходу та поєднання технологічних, організаційних, освітніх і правових механізмів. З огляду на сучасні загрози, що включають кіберзлочинність, дезінформаційні кампанії, маніпулятивні нарративи та недостатню координацію між державними органами, можна виділити кілька ключових стратегій мінімізації цих ризиків (Рис. 3).

У цілому мінімізація інформаційно-комунікаційних ризиків у системі публічного управління потребує комплексного підходу, що включає як технологічні рішення, так і організаційні та законодавчі зміни. Тож, лише комплексний підхід може забезпечити інформаційну стійкість держави в умовах сучасних викликів.

Висновки. Інформаційно-комунікаційні ризики у системі публічного управління України є однією з сучасних загроз ефективному державному управлінню, особливо в умовах воєнного стану. Відповідно до проведеного дослідження, можемо засвідчити, що інформаційні загрози, зокрема кібератаки, дезінформація, маніпулятивні нарративи та недостатня координація між державними органами, можуть суттєво

ускладнювати функціонування управлінських процесів, підривати довіру до державних інституцій та дестабілізувати суспільно-політичну ситуацію. Аналіз літературних джерел та статистичних даних підтвердив, що останніми роками масштаби кіберзагроз в Україні зростають, а поширення дезінформації та низький рівень медіаграмотності населення лише посилюють вразливість держави перед інформаційними атаками. У цьому контексті особливого значення набуває розробка стратегій інформаційної безпеки та кризових комунікацій, що дозволять забезпечити оперативне реагування на загрози та мінімізувати їхній негативний вплив. У ході дослідження було визначено основні види інформаційно-комунікаційних ризиків та представлено основні стратегії зменшення інформаційно-комунікаційних, зокрема: розвиток кібербезпеки, стандартизація комунікацій, протидія дезінформації, кризові комунікації, удосконалення нормативно-правової бази. Отже, забезпечення стійкості системи публічного управління до інформаційних загроз має бути пріоритетним завданням державної політики, а впровадження комплексного підходу дозволить зменшити ризики, підвищити довіру громадян до державних інституцій та сприяти збереженню інформаційної стійкості України в умовах сучасних викликів.

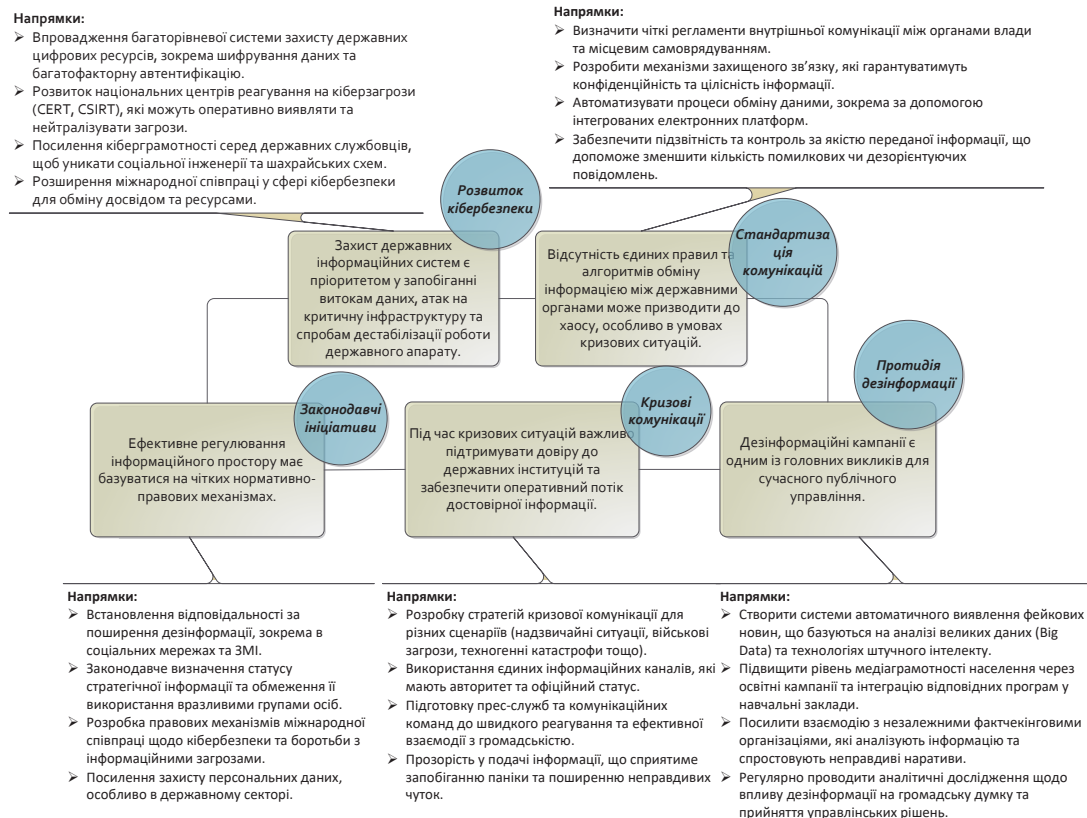


Рис. 3. Основні стратегії мінімізації інформаційно-комунікаційних ризиків

Джерело: побудовано автором

REFERENCES:

1. Siaska, O. V., Polishchuk, O. Yu., Savchenko, O. R. (2024). Novi informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni: problemy ta perspektyvy [New information technologies in public administration: problems and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, Tom 35 (74) № 1. S. 157-163 [in Ukrainian].
2. Mykhailova O.H. Suchasni stratehii komunikatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni v umovakh nevyznachenosti [Modern communication strategies in public management and administration under conditions of uncertainty]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03/2022-5-02-03> [in Ukrainian].
3. Mykhailovska, O. V., Mykhailovskyi, I. M., Pylypenko, O. O. Vplyv komunikatsii na efektyvnist publichnoho upravlinnia v umovakh kryz [The impact of communications on the effectiveness of public administration in crises]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2024. (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> [in Ukrainian].
4. Kliutsevskiy V.I. Proiavy upravlinskykh ryzykiv u sferi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Manifestations of management risks in the field of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2019. (14). S. 54-58 [in Ukrainian].
5. Amro T. A. Vplyv komunikatyvnykh tekhnolohii na efektyvnist publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [The Impact of Communication Technologies on the Effectiveness of Public Administration in Ukraine under Martial Law]. Dysertatsiia na здобuttia naukovooho stupenia doktora nauk : 25.00.05 / Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom, Kyiv, 2023 [in Ukrainian].
6. Kolodka A.V. Mekhanizmy kryzovoho menedzhmentu v umovakh informatsiinykh zahroz v hibrydnykh seredovyshchakh [Crisis management mechanisms in the context of information threats in hybrid environments]. Dysertatsiia na здобuttia naukovooho stupenia doktora filosofii: 281 "Publichne upravlinnia ta administruvannia" / Instytut derzhavnoho upravlinnia ta naukovykh doslidzhen z tsyvilnoho zakhystu, Kyiv, 2023 [in Ukrainian].
7. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy [Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України]. (2024). CERT-UA mynuloho roku opratsiuvala 4315 kiberintsydentiv. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv> [in Ukrainian].
8. Ohliad rynku kiberbezpeky v Ukraini [Overview of the cybersecurity market in Ukraine]. (2024). URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/01/Ohliad-rynku-kiberbezpyky-v-Ukraini.pdf> [in Ukrainian].
9. AOAV. (2024). Ukraine: AOAV explosive violence data on harm to civilians. URL: <https://aoav.org.uk/2024/ukraine-casualty-monitor/>
10. Natsionalna spilka zhurnalistiv Ukrainy [Національна спілка журналістів України]. (2024). Propahanda ta dezinformatsiia: shcho naibilshe vplyvaie na ukrainskyi infoprostir. URL: <https://nsju.org/novini/propaganda-ta-dezinformaciya-shho-najbilshe-vplyvaye-na-ukrayinskyj-infoprostir/> [in Ukrainian].
11. Forbes. (2024). Kiberatomy staiut realnymy zahrozamy u sviti. URL: <https://forbes.ua/company/kiberatomy-staiut-realnymi-zagrozami-u-sviti-mayk-pompeo-kolishniy-derzhsekreter-ssha-a-nini-nezalezhniy-nevikonavchiy-direktor-naglyadovoi-radi-kiivstar-08022024-19064>

Мамка Валерія Віталіївна,

аспірантка 3-го року навчання кафедри службового та медичного права

Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0009-0001-1302-5384

ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ МЕДИЧНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

THE CONCEPT AND CONTENT OF MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL REHABILITATION FOR SOLDIERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE

Стаття присвячена комплексному аналізу медичної та психологічної реабілітації військовослужбовців, зокрема в умовах воєнного стану в Україні, акцентуючи увагу на важливості інтегрованого та комплексного підходу до процесу відновлення здоров'я. В умовах сучасної війни, коли військові стикаються з серйозними фізичними і психологічними травмами, медична та психологічна реабілітація стали ключовими компонентами підтримки їхньої здатності до виконання обов'язків і адаптації до мирного життя. Зазначено про важливість не лише лікування фізичних травм, а й допомога в подоланні психологічних наслідків, зокрема посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та депресивних станів, що виникають в наслідок участі у бойових діях.

В статті надано визначення медичної та психологічної реабілітації військовослужбовців як окремих, але взаємопов'язаних процесів. В контексті медичної реабілітації мається на увазі відновлення фізичних функцій, у тому числі після травм, хронічних захворювань або бойових поранень. Вона включає фізіотерапію, хірургічне втручання, медикаментозну терапію та інші методи відновлення. Психологічна реабілітація має за мету допомогти військовим впоратися з наслідками стресу та травм, які вони пережили під час служби. Це може включати психотерапевтичну допомогу, корекцію ПТСР, навчання методам стрес-менеджменту, а також підтримку їхнього психоемоційного стану. Окремо розглянуто питання мобілізації під час воєнного стану, коли до лав Збройних Сил України залучаються особи з різними медичними, соціальними та психологічними проблемами. Багато з них вже мають попередній досвід психічних травм, депресій або хронічних захворювань, що вимагає спеціальної підготовки до служби. Це створює додаткові виклики для системи реабілітації, оскільки мобілізовані особи потребують ранньої діагностики та реабілітації ще до залучення до бойових завдань. Стаття акцентує увагу на тому, що медична та психологічна реабілітація військових повинна бути інтегрованою і комплексною, щоб забезпечити ефективне відновлення здоров'я та психоемоційного стану кожного військовослужбовця.

Ключові слова: реабілітація, медична реабілітація, психологічна реабілітація, військовослужбовець, право на захист, збройна агресія, воєнний стан.

The article is dedicated to a comprehensive analysis of the medical and psychological rehabilitation of military personnel, particularly in the context of martial law in Ukraine, with an emphasis on the importance of an integrated and comprehensive approach to the health recovery process. In the context of the current war, where military personnel face serious physical and psychological trauma, medical and psychological rehabilitation have become key components in supporting their ability to perform duties and adapt to civilian life. The article highlights the importance of not only treating physical injuries but also providing assistance in overcoming psychological consequences, particularly post-traumatic stress disorder (PTSD) and depressive states arising from participation in combat operations.

The article provides definitions of medical and psychological rehabilitation of military personnel as distinct but interrelated processes. In the context of medical rehabilitation, it refers to the restoration of physical functions, including after injuries, chronic diseases, or combat wounds. It includes physiotherapy, surgical intervention, medication therapy, and other recovery methods. Psychological rehabilitation aims to help military personnel cope with the consequences of stress and trauma they experienced during their service. This may include psychotherapy, PTSD correction, stress management techniques, and support for their emotional well-being. The article also addresses the issue of mobilization during martial law, when individuals with various medical, social, and psychological problems are recruited into the Armed Forces of Ukraine. Many of them already have prior experience with mental trauma, depression, or chronic diseases, requiring special preparation for service. This creates additional challenges for the rehabilitation system, as mobilized individuals require early diagnosis and rehabilitation before being involved in combat tasks. The article emphasizes that medical and psychological rehabilitation of military personnel should be integrated and comprehensive to ensure the effective restoration of both health and emotional well-being of each service member. 5384 1302-53.

Key words: rehabilitation, medical rehabilitation, psychological rehabilitation, military servicemember, right to protection, military aggression, martial law.

Постановка проблеми. Збройна агресія росії проти України, що триває понад десяти років, критично збільшила кількість осіб, які потребують на реабілітаційну допомогу, як медичну, так і психологічну. Безсумнівно, однією з найбільш чисельних категорій, що вимагає комплексної уваги з боку держави та суспільства у питаннях реабілітації насьогодні, є військовослужбовці, які зазнали значних фізичних та психологічних травм внаслідок збройної агресії росії проти України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасної проблематики з питань медичної та психологічної реабілітації військовослужбовців в наслідок збройної агресії висвітлюють такі провідні науковці та експерти як: В. Арнаутова, І. Бабова, К. Бабова, Т. Безверхнюва, Л. Вакуленко, А. Діміч, М. Кокун, В. Крупа, С. Кучеренко, Н. Литвин, В. Лукічов, І. Мусила, Т. Нікітюк, П. Нога, В. Пашков, Я. Радиш, О. Соловійов.

Метою статті є аналіз існуючих визначень поняття «реабілітація» в контексті медичної та психологічної реабілітації військовослужбовців.

Виклад основного матеріалу. Зазначимо, що безоплатна психологічна та медико-психологічна реабілітація є складовою права військовослужбовців на охорону здоров'я та медичну допомогу [1, с. 17]. Крім того, відповідно до ст. 11 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» у період дії воєнного стану військовослужбовці, які брали безпосередню участь у здійсненні заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, перебуваючи безпосередньо в районах здійснення зазначених заходів, можуть бути направлені відповідно до висновку військово-лікарської комісії для подальшого надання їм медичної допомоги або проведення медико-психологічної реабілітації до медичних закладів, розташованих за межами України. Відшкодування вартості проїзду та оплати послуг з надання такої медичної допомоги або проведення медико-психологічної реабілітації здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків надання зазначеної допомоги коштом приймаючої сторони [2].

Сучасна концепція реабілітації військовослужбовців сформувалася під час Другої світової війни, насамперед у Великій Британії та США [3, с. 199], які стали новаторами в розробці реабілітаційних програм для військових, орієнтуючись на медичні, психологічні та соціальні аспекти процесу реабілі-

тації. Відтак, ефективна реабілітація має забезпечити не лише фізичне відновлення, але й психоемоційну стабільність військових, створюючи умови для їхньої інтеграції в суспільство та повернення до повноцінного життя. Надалі, у контексті цієї статті, пропонуємо окремо розглянути медичну та психологічну реабілітацію військовослужбовців задля формування глибшого розуміння та розмежування кожної із реабілітацій.

Так, український професор Я. Ф. Радиш зазначає, що медична реабілітація військовослужбовців є емпіричною, штучною (створеною людиною), відкритою, постійною, динамічною соціальною системою [4, с. 103] медична реабілітація військовослужбовців – система медичних заходів, спрямованих на попередження зниження і втрати працездатності, швидше відновлення порушених функцій, профілактику ускладнень і рецидивів захворювань військовослужбовців та раннє повернення їх до професійної діяльності [4, с. 104]. Доволі близьким за змістом є визначення, запропоноване авторським колективом, що включає професора К. Д. Бабова, Т. М. Безверхнюва, І. К. Бобову та інших: медична реабілітація є системою лікувальних заходів, що спрямовані на відновлення порушених або втрачених унаслідок захворювання (травми) функцій, а також на активізацію компенсаторних можливостей організму. Її метою є створення оптимальних умов для повернення людини до нормальної життєдіяльності та виконання професійних обов'язків, зокрема військової служби [5, с. 5].

У дослідженнях український професор К. Д. Бобов доходить висновку, що метою реабілітації військовослужбовців є отримання оптимального рівня боєздатності (працездатності) військовослужбовців, а також відновлення соціальної активності, розвитку та утвердження особистості [5, с. 5]. У той час мета медичної реабілітації на його думку розкривається у відновленні втрачених функцій організму, а якщо це неможливо, то у частковому відновленні або компенсації порушених функцій, і у будь-якому випадку – уповільненні прогресування захворювання [5, с. 7]. На нашу думку, одним із важливих аспектів, на який недостатньо звертається увага, є довгостроковий моніторинг та підтримка реабілітованих осіб після завершення основних реабілітаційних заходів. Так, створення умов для постійного спостереження за станом здоров'я військовослужбовців є необхідним для своєчасного виявлення можливих рецидивів або нових порушень здоров'я.

На думку професора К. Д. Бабова, завдання медичної реабілітації включають:

- відновлення працездатності, що означає повернення втрачених професійних навичок хворими через максимальне використання та розвиток їхніх фізіологічних можливостей;

- запобігання розвитку хворобливих процесів, які можуть призвести до тимчасової або стійкої втрати працездатності, що передбачає проведення заходів вторинної профілактики [5, с. 5].

Також, професор К. Д. Бобов визначає основні принципи, на яких базується медична реабілітація:

- своєчасний початок лікувально-реабілітаційних заходів (відразу після того, як це дозволяє соматичний стан пацієнта та його свідомість);

- комплексний підхід, що передбачає використання всіх необхідних реабілітаційних методів (поєднання медичних, фізичних і психологічних компонентів дає змогу впливати на різні рівні: фізіологічний (тіло), психофізіологічний (особистість), психологічний (індивідуум));

- індивідуальний підхід до розробки програми реабілітації;

- етапність реабілітаційного процесу;

- безперервність і послідовність на всіх етапах реабілітації;

- орієнтація на соціальну адаптацію;

- використання методів контролю адекватності навантаження та ефективності проведених реабілітаційних заходів [5, с. 6].

На нашу думку, до цих принципів можна також додати важливість міждисциплінарної співпраці між різними спеціалістами (лікарями, психологами, фізіотерапевтами тощо), що дозволяє забезпечити комплексний підхід до реабілітації військовослужбовців і оптимізувати процес відновлення.

Крім того, важливо підкреслити значення психологічної підтримки та мотивації пацієнта протягом всього реабілітаційного періоду, оскільки саме вона сприяє активному залученню пацієнта до процесу відновлення та покращує результати лікування.

Згідно з поглядами української вченої А. В. Діміч, основною метою психологічної реабілітації осіб даних категорій є наступне:

- відновлення або підтримка фізичного та психічного здоров'я отримувачів послуг;

- забезпечення соціально-психологічного благополуччя;

- зменшення частоти та тяжкості наслідків бойових стресових травм, зокрема гострих стресових реакцій;

- попередження інвалідності;

- профілактика агресивних і саморуйнівних тенденцій;

- відновлення порушених психічних функцій до оптимального рівня їх проявів;

- корекція особистісних особливостей для забезпечення ефективного функціонування у соціумі;

- сприяння встановленню (відновленню) конструктивних відносин у родині та суспільстві;

- відновлення адаптивних механізмів до екстремальних (бойових) умов; освоєння методів саморегуляції та управління стресом (розслаблення);

- запобігання психологічним травмам і психічним розладам; проведення психопрофілактичної та психокорекційної роботи із сім'єю отримувача послуг;

- формування позитивних реакцій, мотивацій та соціальних установок щодо життя та професійної діяльності [6, с. 100].

На нашу думку, у контексті психологічної реабілітації військовослужбовців також надзвичайно важливо враховувати стан членів їхніх сімей. Так, родина є одним з ключових компонентів, який може істотно впливати як на процес одужання військового, так і на його подальшу соціальну адаптацію. Однак тривала розлука, невизначеність та можливі трагічні наслідки війни накладають глибокий емоційний відбиток на членів сімей, що, у свою чергу, може ускладнювати реабілітацію військовослужбовців.

По-перше, члени родин військових часто самі зазнають хронічного стресу, тривоги, депресії чи інших психоемоційних порушень. Цей стан може бути спричинений як страхом за життя військового, так і зіткненням із реальністю поранень чи втрати рідного. У таких умовах сім'я, яка потребує підтримки, сама стає додатковим джерелом психологічного навантаження для військовослужбовця.

По-друге, участь членів сімей у психологічній реабілітації є критично важливою для створення сприятливого середовища одужання. Реабілітація військовослужбовця не може бути ефективною без залучення його близьких. Спільні терапевтичні заходи, включно з сімейними консультаціями, допомагають налагодити емоційний контакт, зменшити конфлікти та побудувати довірливі відносини, що необхідно для повернення до нормального життя.

По-третє, підтримка сімей може запобігти їхньому подальшому розпаду. Після повернення військового до мирного життя у родинях нерідко виникають труднощі в адаптації, викликані різницею в пережитих досвідах. Це потребує комплексного підходу, спрямованого не лише на ліку-

вання військовослужбовця, але й на психологічну реабілітацію його рідних.

Таким чином, реабілітація членів сімей військових є невід'ємною складовою загальної системи медичної та психологічної допомоги військовослужбовцям. Лише забезпечення цілісного підходу, орієнтованого як на самих військових, так і на їхніх рідних, дозволить досягти максимальної ефективності реабілітаційних заходів.

Крім того, на нашу думку, в умовах реалій сьогодення, доцільно звернути увагу на наступне. Загальна мобілізація, викликана введенням воєнного стану, супроводжується залученням до лав Збройних Сил України осіб із різноманітним соціальними, медичними та психологічними історіями. Часто серед мобілізованих виявляються люди, які вже мають значні проблеми зі здоров'ям, зокрема психологічного або психічного характеру, що сформувалися задовго до початку їхньої військової служби. Це створює додаткові виклики для системи реабілітації та впливає на ефективність виконання завдань, покладених на військовослужбовців.

Так, багато осіб, які потрапляють під мобілізацію, вже мають досвід посттравматичних стресових розладів, депресивних станів чи інших психологічних розладів. У значній частині випадків ці проблеми пов'язані із попередніми переживаннями. Такі люди потребують попереднього обстеження та реабілітації перед тим, як бути залученими до виконання бойових завдань. Більш того, проблема не обмежується лише психологічними станами. Багато мобілізованих мають хронічні захворювання, фізичні травми або проблеми зі здоров'ям, які суттєво знижують їхню здатність адаптуватися до умов військової служби. Недостатній скринінг і підготовка таких осіб перед мобілізацією часто призводять до погіршення їхнього стану в умовах бойових дій, що вимагає негайної медичної допомоги та реабілітації вже в процесі служби. У такій ситуації, на нашу думку, важливо забезпечити доступ до ранньої реабілітації для тих, хто має попередній досвід психологічних травм чи хронічних захворювань. Такий підхід дозволить не лише знизити ризик погіршення стану мобілізованих, а й забезпечити їхню ефективну участь у бойових діях без додаткових ускладнень для їхнього здоров'я.

Отже, враховуючи вищевикладене, ми дійшли наступного висновку. Медична реабілітація зосереджена на відновленні фізичних функцій і здоров'я військовослужбовців, зокрема після

травм або хронічних захворювань, що впливають на їхню здатність виконувати обов'язки. Вона може включати фізіотерапію, хірургічне втручання, медикаментозну терапію та інші методи відновлення фізичного стану. У свою чергу психологічна реабілітація орієнтована на відновлення психічного здоров'я військовослужбовців, особливо після пережитих стресових або травматичних подій, таких як участь у бойових діях. Вона включає психотерапевтичну допомогу, корекцію посттравматичних стресових розладів, навчання методам стрес-менеджменту та саморегуляції.

Так, розглянуті у підрозділі види реабілітації не є взаємозамінними, але тісно взаємопов'язані, оскільки фізичне здоров'я та психічний стан військовослужбовців взаємно важливі та пов'язані між собою. Наприклад, фізичні травми можуть погіршувати психоемоційний стан, а психологічні труднощі можуть затримувати фізичне відновлення. Тому ефективний процес реабілітації має враховувати обидва аспекти – фізичний і психічний, щоб забезпечити всебічну підтримку та відновлення військовослужбовців.

Висновки. Отже, враховуючи проведений аналіз, пропонуємо наступні авторські визначення, сформульовані на основі виявлених нами особливостей. Так, медична реабілітація військовослужбовців – це комплексний процес відновлення здоров'я, який починається з надання першої медичної допомоги та стабілізації стану військовослужбовця, і завершується досягненням максимально можливого відновлення фізичної функціональності для повернення до виконання службових обов'язків або адаптації до нових фізичних умов. Процес реабілітації включає постійний моніторинг стану здоров'я та коригування лікування залежно від потреб військовослужбовця, а також враховує психологічні аспекти, необхідні для забезпечення ефективної адаптації до служби.

Психологічна реабілітація військовослужбовців – це організований відновлювальний процес, що починається з діагностики та оцінки психічного стану, включає корекцію психічних порушень, адаптацію до мирного життя, соціальну реінтеграцію та підтримку психоемоційного здоров'я протягом всього процесу. Завершується цей процес досягненням стабільного психоемоційного стану, готовності до повернення до професійної діяльності або ефективної соціальної адаптації, з постійним моніторингом та коригуванням реабілітаційного плану відповідно до потреб військовослужбовця.

REFERENCES:

1. Lukichov V., Arnautova V., Nikityuk T., Kucherenko S. (2019). *Osnovni prava viiskovosluzhbovtiv v ukrainskomu zakonodavstvi*. [Basic rights of military personnel in Ukrainian legislation. (Dovidnyk). Ministerstvo Oborony Ukrainy. https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/monografiya-vijskovosluzhbovczi_sajt.pdf [in Ukrainian].
2. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей. Закон України № 2011-XII (01.02.2025) (Україна) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
3. Pashkov V., Noha P., Soloviov A. (2018). *Some problems of rehabilitation of servicemen taking part in hostilities: The international legal aspect and Ukrainin experience*. Review Article/Praca Pogladowa. Vyd-vo: Aluna. https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15466/1/Pashkov_Noha_Soloviov_198-201.pdf [in English].
4. Radysh Ya., Sokolova O. (2012) *Medychna rehabilitatsiia viiskovosluzhbovtiv yak naukova problema: teoretyko-metodolohichni zasady*. [Medical rehabilitation of military personnel as a scientific problem: theoretical and methodological principles]. *Ekonomika ta derzhava*. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE [in Ukrainian].
5. Babov K. ta in. (2023). *Reabilitatsiia viiskovosluzhbovtiv v umovakh sanatorno-kurortnykh ta reabilitatsiinykh zakladiv*. [Rehabilitation of military personnel in sanatorium-resort and rehabilitation institutions]. Odesa: Vyd-vo Polihraf. https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/monografiya-vijskovosluzhbovczi_sajt.pdf [in Ukrainian].
6. Dimich A. (2019). *Normatyvno-pravove rehuliuвання psykholohichnoi ta medychnoi rehabilitatsii uchasykiv OOS yak kharakterolohichniy vyd lohistychnoho zabezpechennia derzhavnoi bezpeky v Ukraini: problemy ta shliakhy udoskonalennia*. [Normative and legal regulation of psychological and medical rehabilitation of OOS participants as a characteristic type of logistical support of state security in Ukraine: problems and ways of improvement]. Chasopys Kyivskoho universytetu prava.

УДК 159.9.072

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.24>

Мухіна Вікторія В'ячеславівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри загальної та диференційної психології
Державного вищого навчального закладу
«Донбаський державний педагогічний університет»
ORCID ID: 0000-0002-0819-4001

Ільків Дмитро Володимирович,

аспірант кафедри загальної психології та диференційної психології
Державного вищого навчального закладу
«Донбаський державний педагогічний університет»
ORCID ID: 0000-0003-3622-8851

Федорченко Дмитро Михайлович,

аспірант кафедри загальної психології та диференційної психології
Державного вищого навчального закладу
«Донбаський державний педагогічний університет»
ORCID ID: 0000-0001-8542-9970

ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗНОЇ КРЕАТИВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВЧИТЕЛЯ У ПРОЦЕСІ АКАДЕМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF IMAGINARY CREATIVITY OF FUTURE TEACHER IN THE PROCESS OF ACADEMIC ACTIVITY

Актуальність та доцільність дослідження обумовлена специфікою змісту та соціальних функцій професії вчителя, специфікою прояву невербальних показників його креативності та перспективністю досліджень в даній царині.

Шляхом теоретико-методологічного аналізу встановлено, що креативність майбутнього вчителя варто розглядати як невід'ємну інтегральну характеристику цілісної особистості педагога, яка зумовлена певними психолого-педагогічними умовами та високим рівнем сформованості фахових та особистісних якостей і є вирішальним чинником професійного зростання та безпосередньо проявляється як здібність продукувати нетривіальні ідеї, відхилятися від звичних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації у професійній педагогічній діяльності.

Креативність майбутнього вчителя зумовлена високим рівнем сформованості його фахових та особистісних якостей, що врешті визначають професійне зростання, а її ключовими характеристиками в процесі академічної діяльності є високий рівень соціальної і моральної свідомості, пошуково-проблемний стиль когнітивної активності, розвинені інтелектуально-логічні здібності, а саме вміння аналізувати закономірності, обґрунтовувати певні положення, пояснювати зміст, виділяти головні риси об'єкту або явища, творча фантазія, розвинена уява.

Емпіричним чином доведено, що студенти-першокурсники педагогічного вишу мають в цілому середній рівень здатності до вибору різноманітних ідей, створення низки образів, які відрізняються між собою за смисловими категоріями та способами художнього виразу, утім на третьому та п'ятому курсі цей показник спадає. З'ясовано, що студентам-першокурсникам властивий вищий за середній рівень спроможності швидко генерувати продукти просторової уяви у творчій діяльності, у той час як на третьому курсі студента загалом властивий середній рівень цієї здібності, а на п'ятому – нижчий за середній рівень.

Ключові слова: майбутній вчитель, академічна діяльність, образна креативність, професійна підготовка, дисперсійний аналіз, показник, розробленість, гнучкість, оригінальність, швидкість.

The relevance and expediency of the study is due to the specifics of the content and social functions of the teaching profession, the specifics of the manifestation of non-verbal indicators of his creativity and the prospects of research in this area.

Through theoretical and methodological analysis, it was established that the creativity of the future teacher should be considered as an integral and integral characteristic of the holistic personality of the teacher, which is determined by certain psychological and pedagogical conditions and a high level of formation of professional and personal qualities and is a decisive factor in professional growth and is directly manifested as the ability to produce non-trivial ideas, deviate from familiar patterns of thinking, and quickly solve problem situations in professional pedagogical activity.

The creativity of a future teacher is determined by the high level of formation of his professional and personal qualities, which ultimately determine professional growth, and its key characteristics in the process of academic activity are a high level of social and moral consciousness, a search-problem style of cognitive activity, developed intellectual and logical abilities, namely the ability to analyze patterns, justify certain provisions, explain the content, highlight the main features of an object or phenomenon, creative imagination, developed imagination.

It has been empirically proven that first-year students of pedagogical universities have an average level of ability to choose various ideas, create a number of images that differ from each other in semantic categories and methods of artistic expression, however, in the third and fifth years this indicator decreases. It was found that first-year students have an above-average level of ability to quickly generate spatial imagination products in creative activities, while third-year students generally have an average level of this ability, and fifth-year students have a below-average level.

Key words: future teacher, academic activity, imaginative creativity, professional training, dispersion analysis, indicator, development, flexibility, originality, speed.

Актуальність дослідження. У сучасних динамічних умовах соціально-економічного функціонування нашого суспільства безумовно зростає рівень інноваційної культури в усіх сферах професійної діяльності людини, проте сфера педагогічної діяльності, що завжди повинна характеризуватися превентивним змістовно-функціональним наповненням, вимагатиме від своїх представників розвинених навичок швидкого, нетривіального та оригінального реагування на усі без винятку виклики сьогодення. Основною якістю педагога, яка обумовлює специфіку такої його поведінки, безумовно виступає його креативність у особистісному та професійному вимірах. Звідси, опис основних характеристик прояву її невербальних показників, в тому числі на рівні образної складової, викликає неабияку цікавість у психології, педагогіці та галузевих методиках навчання майбутнього вчителя. Саме ці міркування і обумовили актуальність, своєчасність та доцільність нашого подальшого дослідження.

Метою дослідження є теоретичний та емпіричний аналіз основних психологічних характеристик образної креативності майбутнього вчителя у процесі академічної діяльності. Досягнення мети дослідження передбачає проведення аналізу науково-теоретичних передумов професійної педагогічної креативності, збір та обробку матеріалів емпіричного дослідження психологічних характеристик образної креативності майбутніх вчителів, його математико-статистичну обробку (кількісний та якісний аналіз отриманих в ході експерименту даних, процедура однофакторного дисперсійного аналізу) та подальшу науково-психологічну інтерпретацію виявлених психологічних закономірностей.

Для реалізації психолого-діагностичної мети нами використано тест невербальної креативності Е. Торренса. Емпіричну вибірку дослідження склали студенти першого та третього років навчання денної та заочної форми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та студенти

п'ятого року навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти за різними спеціальностями галузі знань 01 Освіта. Педагогіка, що навчаються на факультеті природничо-математичної освіти та фізичної культури Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет» загальною кількістю 160 осіб.

Виклад основного матеріалу. В контексті вибору концептуальної моделі для опису креативності доцільно звернути увагу на теоретико-методологічні підстави її дослідження. У роботах А. В. Фурмана [5] та С. К. Шандрука [6] обґрунтовано методологічну та теоретичну моделі розвитку професійних творчих здібностей особистості, інтегровано сутність принципів циклічно-вчинкового підходу предметне поле дослідження генези цих спроможностей. В. О. Моляко визначено такі ознаки креативності: оригінальність, евристичність, фантазія, активність, сконцентрованість, чіткість, чутливість [3].

Використання підґрунтя суб'єктно-діяльнісного підходу до вивчення креативності дало змогу М. В. Саврасову побудувати концептуальну модель її розвитку на рівні суб'єкту навчально-професійної діяльності, що уможливило демонстрацію позитивної ролі креативності в академічній успішності та її розгляд як чиннику досягнення людиною власного життєвого успіху [4].

D. Perkins запропонував модель параметрів і характеристик креативності [9], основними елементами якої визначено: наявність потужного внутрішнього спонукання, слідування власним принципам, схильність до ускладнення, реорганізації, асиметрії у генеруванні творчого продукту, отримання естетичної сатисфакції, ініціювання викликів хаосу, прагнення до розв'язку і синтезу; здатність виходити за безпосередні межі при рішенні проблем, що передбачає спроможність поглянути на проблему з іншого боку, отримати її креативне рішення чи зробити відкриття; ментальну мобільність, яка дає можливість знаходити нові перспективи у розв'язанні традиційних чи

нестандартних проблем і передбачає схильність думати і міркувати гнучко, метафорично та за аналогією; готовність ризикувати і помилятися як здатність навчатися на власних помилках, діяти на межі можливостей; прийняття сторонніх точок зору як схильність не тільки критично розглядати і аналізувати власні ідеї чи пропозиції, але також адекватно сприймають чужу думку чи критику, об'єктивність, вихід за межі свого «Я», пошук і облік порад компетентних колег, перевірку своїх ідей; внутрішню мотивацію як занурення у процес діяльності за власним бажанням, не заради зовнішніх матеріальних стимулів, прагнення до насолоди, задоволення і користі від роботи.

А. Maslow пропонує розглядати креативність як процес деталізації творчого продукту та надання йому конкретної предметної форми, як природну властивість самоактуалізованої особистості, як повне використання талантів, здібностей, можливостей особистості, як процес самореалізації людського потенціалу. При цьому наголошуючи, що кожна людина потенційно креативна [8].

Т. В. Білик зазначає, що аналіз креативності та творчого потенціалу як наукових категорій дає можливість виділити їх як інтегративну властивість особистості вчителя, що характеризується можливістю генерувати нові педагогічні ідеї, здійснювати пошук шляхів практичного вирішення оригінальних, нестандартних педагогічних завдань, обирати найбільш продуктивні стратегії творчої педагогічної діяльності. Креативний потенціал учителя інтегрує в собі характеристики, які є основою для подальшої успішної творчої професійної діяльності [1].

На думку Л. І. Ярошук, найважливішими рисами педагогічної креативності вчителя є: високий рівень соціальної і моральної свідомості, пошуково-проблемний стиль мислення, розвинені інтелектуально-логічні здібності (вміння аналізувати, обґрунтовувати, пояснювати, виділяти головне тощо); проблемне бачення; творча фантазія, розвинена уява [7]. К. С. Кисельов схильний розглядати креативність вчителя як здібність продукувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати творчі проблемні ситуації професійної діяльності, як інтегральну характеристику цілісної особистості педагога, зумовлену високим рівнем сформованості фахових та особистісних якостей, що врешті визначають професійне зростання [2].

Отже, креативність майбутнього вчителя виступає як обов'язкова інтегральна характеристика цілісної особистості педагога, яка зумовлена певними психолого-педагогічними умовами та

високим рівнем сформованості фахових та особистісних якостей, які розвивається впродовж всієї педагогічної діяльності і є вирішальним чинником професійного зростання та безпосередньо проявляється як здібність продукувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати творчі проблемні ситуації професійної діяльності. Вона зумовлена високим рівнем сформованості фахових та особистісних якостей, що врешті визначають професійне зростання. Ключовими характеристиками креативності майбутнього вчителя в процесі академічної діяльності є високий рівень соціальної і моральної свідомості, пошуково-проблемний стиль когнітивної активності, розвинені інтелектуально-логічні здібності, а саме вміння аналізувати закономірності, обґрунтовувати певні положення, пояснювати зміст, виділяти головні риси об'єкту або явища, творча фантазія, розвинена уява.

Основним завданням емпіричного дослідження було визначення динаміки показників креативності майбутніх учителів. За результатами однофакторного дисперсійного аналізу було показано нелінійний характер такої динаміки. Визначено, що у студентів-педагогів протягом навчання у виші показники швидкості генерування ідей у контексті роботи над невербальним матеріалом спадають. Студенти-першокурсники виявляють вищий за середній рівень здатності швидко генерувати продукти просторової уяви у творчій діяльності, у той час як на третьому курсі студента загалом властивий середній рівень цієї здібності, а на п'ятому – нижчий за середній рівень. Отже, протягом навчання студенти втрачають здатність швидко реагувати на невербальний стимул, більшою мірою схильні до рефлексування власних ідей та здатності зобразити їх художньо.

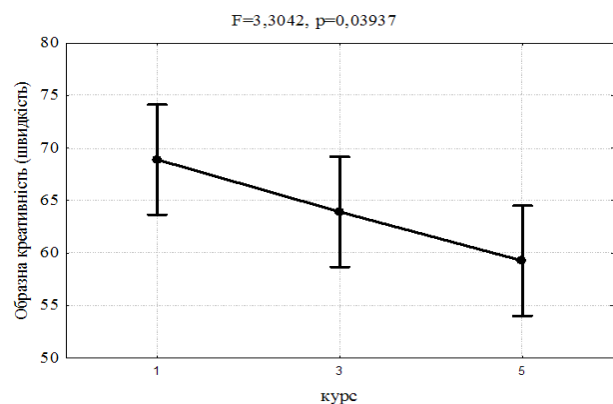


Рис. 1. Динаміка показників швидкості образної креативності студентів-педагогів

Спостерігаємо, що студентів-педагогів з низьким рівнем образної швидкості курс від курсу стає більше ($\chi^2_{\text{Емп}} = 11,529, p < 0,01$), утім неможна достовірно стверджувати, що кількість студентів-педагогів з високим рівнем креативності за цим параметром спадає ($\chi^2_{\text{Емп}} = 0,604, p > 0,05$). Загалом відмінності у розподілі студентів I, III та V курсів за рівнем образної швидкості є статистично значущими ($\chi^2_{\text{Емп}} = 15,075, p < 0,01$).

Статистично значущих відмінностей у рівні розвитку показників невербальної креативності майбутніх вчителів за параметром оригінальності встановлено не було. Загалом студентам-педагогам властивий середній рівень здатності до продукування нових оригінальних, самобутніх і незвичайних ідей через аналіз невербальної інформації та вміння її переробляти і доповнювати.

Можемо казати, що починаючи з третього курсу навчання у педагогічному виші характеризуються зменшенням представленості середнього рівня образної креативності за параметром оригінальності ($\chi^2_{\text{Емп}} = 8,407, p < 0,05$).

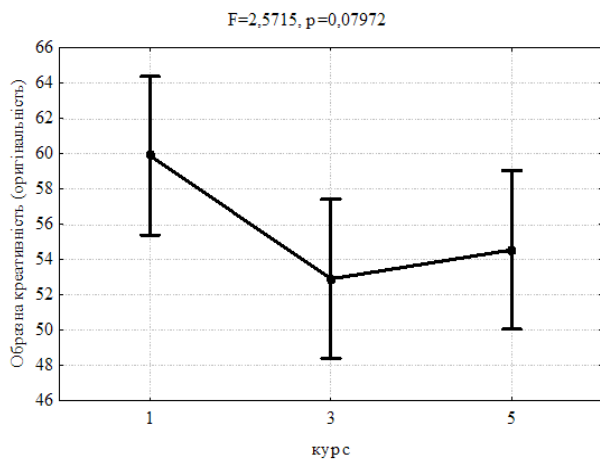


Рис. 2. Динаміка показників оригінальності образної креативності студентів-педагогів

Загалом відмінності у розподілі студентів-педагогів I, III та V курсів за рівнем образної оригінальності є статистично значущими ($\chi^2_{\text{Емп}} = 17,086, p < 0,01$).

На рисунку 3 показано динаміку показників образної креативності майбутніх вчителів за параметром гнучкості, яка загалом є негативною у процесі здобуття вищої освіти.

Так, студенти-першокурсники на початку навчання у виші мають в цілому середній рівень здатності до вибору різноманітних ідей, створення низки образів, які відрізняються між собою за смисловими категоріями та способами художнього виразу, утім на третьому курсі та потім на

п'ятому цей показник спадає. У процесі навчання у виші студенти-педагоги втрачають здатність продукувати різнованітні ідеї та знаходити різні способи та підходи до їх художнього вираження.

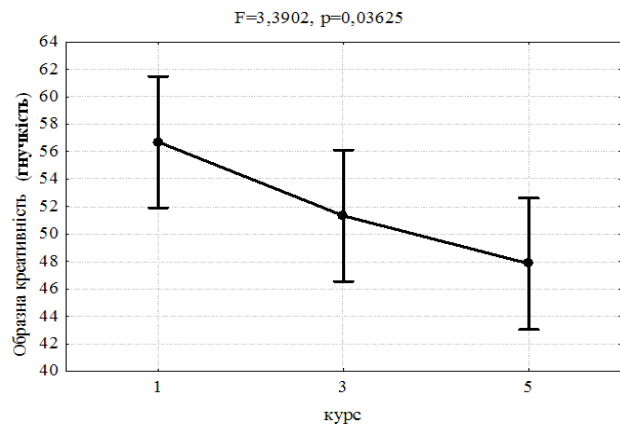


Рис. 3. Динаміка показників гнучкості образної креативності студентів-педагогів

На рисунку 3 подано розподіл студентів-педагогів за рівнем образної гнучкості протягом навчання у вищій школі. Статистично значущих відмінностей між студентами-педагогами у розподілі за рівнем образної гнучкості на різних курсах встановлено не було ($\chi^2_{\text{Емп}} = 2,374, p > 0,05$).

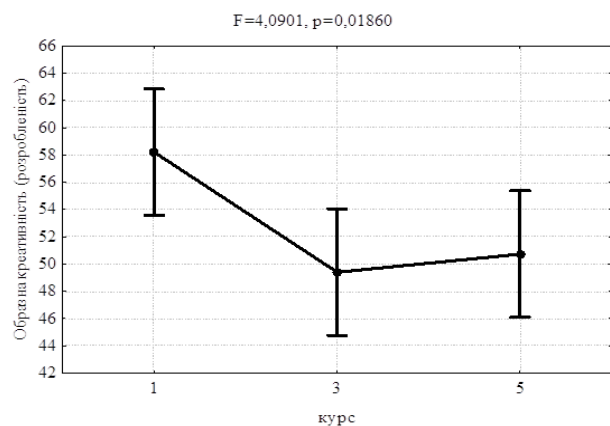


Рис. 4. Динаміка показників розробленості образної креативності студентів-педагогів

Так, студенти-першокурсники на початку навчання у педагогічному виші мають в цілому середньо-високий рівень здатності до деталізації та творчої проробки ідей, створення низки образів, які відрізняються деталізованістю та промальовкою у художньому вираженні, утім на третьому курсі та потім на п'ятому цей показник спадає. У процесі навчання у виші майбутні вчителі поступово втрачають здатність ретельно проробляти невербальні образи. Студенти-педагоги

за рівнем розвитку розробленості образної креативності не мають відмінностей в залежності від курсу навчання ($\chi^2_{\text{Емп}} = 2,315, p > 0,05$).

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що: 1) креативність майбутнього вчителя варто розглядати як невід'ємну інтегральну характеристику цілісної особистості педагога, яка зумовлена певними психолого-педагогічними умовами та високим рівнем сформованості фахових та особистісних якостей і є вирішальним чинником професійного зростання та безпосередньо проявляється як здібність продукувати нетривіальні ідеї, відхилятися від звичних схем мислення, швидко вирішувати

проблемні ситуації у професійній діяльності; 2) студенти-першокурсники педагогічного вишу мають в цілому середній рівень здатності до вибору різноманітних ідей, створення низки образів, які відрізняються між собою за смисловими категоріями та способами художнього виразу, утім на третьому та п'ятому курсі цей показник спадає; 3) студентам-першокурсникам педагогічного вишу властивий вищий за середній рівень спроможності швидко генерувати продукти просторової уяви у творчій діяльності, у той час як на третьому курсі студента-педагога загалом властивий середній рівень цієї здібності, а на п'ятому – нижчий за середній рівень.

REFERENCES:

1. Bilyk, T. V. (2018) Pedagogichni umovy rozvytku kreatyvnosti studentiv. Kreatyvnist osobystosti yak faktor innovatsiinoho rozvytku suspilstva [Pedagogical conditions for the development of students' creativity. Individual creativity as a factor of innovative development of society] : zbirn. nauk. prats / za red. dots. V.V. Pavlenko. Zhytomyr : FOP Levkovets N.M. 154 s.
2. Kyselov, K. S. (2018) Verbalna ta obrazna kreatyvnist u strukturi maibutnoi profesiinoi diialnosti vchytelia pochatkovoi shkoly [Verbal and figurative creativity in the structure of the future professional activity of a primary school teacher]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Psykhologichni nauky». Kherson. T. 2. № 2. С. 46–50.
3. Moliako, V. O. (2007) Tvorchyi potentsial liudyny yak psykhologichna problema [Human creative potential as a psychological problem] Psykhologhiia i suspilstvo. №4. S. 6-9.
4. Savrasov, M. V. (2021) Rehuliatyvni chynnyky kreatyvnosti subiekta navchalno-profesiinoi diialnosti [Regulatory factors of creativity of the subject of educational and professional activity] : avtoref. dys... dokt. psykhol. nauk: 19.00.07. Odesa. 45 s.
5. Furman, A. V. (2007) Teoriia navchalnykh problemnykh sytuatsii: psykhologo-dydaktychnyi aspekt [Theory of educational problem situations: psychological and didactic aspect] : monohrafiia. Ternopil : Aston. 164 s.
6. Shandruk, S. K. (2016) Psykhologichni zasady rozvytku profesiinykh tvorchykh zdibnostei maibutnikh praktychnykh psykhologiv [Psychological foundations of the development of professional creative abilities of future practical psychologists]: dys. ... dokt. psykhol. nauk.: 19.00.07 Ternopil. 458 s.
7. Iaroshchuk, L. (2013) Tvorchia osobystist maibutnoho vchytelia: teoretychni aspekty stanovlennia [Creative personality of the future teacher: theoretical aspects of formation]. Hirskia shkola Ukrainskykh Karpat. № 8-9. S. 146-148.
8. Maslow, A. H. (1954) Motivation and personality. New York Harper. L. row. 411 p.
9. Perkins, D. (1998) Creative Giftedness as a psychological notion. Social sciences abroad. Series: Science studies. № 4. P. 88–92.

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАУКОВИЙ ЧАСОПИС
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ, ПРАВА**

Випуск 6

Коректура • *Ірина Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *Марина Михальченко*

Підписано до друку: 30.12.2024

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,67. Замов. № 0425/306. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

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

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

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.