Міністерство освіти і науки України
Національне агентство України з питань державної служби
Івано-Франківська обласна державна (військова) адміністрація
Івано-Франківська обласна рада
Івано-Франківська міська рада
Національна Академія педагогічних наук України
Товариство «Знання» України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Факультет права та адміністрації Ягеллонського університету (Краків, Республіка Польща)
Гданський університет (Гданськ, Республіка Польща)
Гданська Вища школа в Гданську (Гданськ, Республіка Польща)
Факультет європейських студій Університету Бабеша-Бойяї (Клуж Напока, Румунія)
Вища школа права і адміністрації (Жешув, Республіка Польща)
Каунаський технологічний університет (Каунас, Литовська Республіка)
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
Інститут права, психології та інноваційної освіти Національного університету
«Львівська політехніка»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Вища школа публічного управління

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОСТУП

Збірник матеріалів
ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції
за міжнародною участю
Том 1

30 травня 2025 р.

Івано-Франківськ
2025

ISBN 978-617-8435-13-4
УДК 35

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 07/679 від 27 травня 2025 р.)

Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 597 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників ІІ-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ».

Під час дискусій та обміну досвідом обговорено підвищення ефективності публічного управління з урахуванням європейського досвіду та дії воєнного стану в Україні; питання оптимізації діяльності органів влади на державному, регіональному та місцевому рівнях; проблеми та напрацьовано рекомендації щодо розвитку компетентності публічних службовців; розвиток лідерства в публічному управлінні, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Матеріали конференції будуть корисними для фахівців у сфері публічного управління, працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також усіх, хто цікавиться особливостями публічного управління та адміністрування в умовах війни і в повоєнний період.

Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2025.

Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	426
Марина НАЗАРЕНКО, Олег АРПУЛЬ, Ростислав КОВАЧ РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД НОРВЕГІЇ	431
Наталія НОВГОРОДСЬКА НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ	434
Сергій ПОЙДА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	438
Владислав ПОПЕЛЮК ІНТЕГРАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	442
Євген РУЩЕНКО МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ	445
Ганна САЗОНСЬКА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ	448
Ірина СЕРНЯК ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	452
Вікторія ТАТАРЕНКО МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	456
Володимир ФЕРЕНС СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН	458

Марина НАЗАРЕНКО,
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного
управління та менеджменту;
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Олег АРПУЛЬ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

Ростислав КОВАЧ,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
кафедри публічного управління та менеджменту,
Вінницький державний педагогічний
університет імені М. Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна

РОЛЬ ЛІДЕРА В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД НОРВЕГІЇ

Цифрова трансформація – це неперервний процес, що сьогодні охопив усі сфери суспільної діяльності. Усі соціальні організації у своїй діяльності використовують цифрові інструменти для автоматизації наявних процесів задля підвищення своєї ефективності та використовують AI. Це насамперед стосується змін підходів до управління, застосування альтернативних принципів при ухваленні управлінських рішень, використання інноваційних комунікаційних механізмів тощо. Цифрова трансформація передбачає не лише кардинальних технічних рішень, а й системного підходу до управлінської культури. Саме лідер у цьому процесі є тим, хто здатен запропонувати вигідне бачення майбутнього, забезпечувати співпрацю, стимулювати культуру інновацій та цифрових трансформацій.

Лідерство в публічному управлінні зазнає істотних трансформацій під впливом цифрових технологій, що змінюють підходи до ухвалення рішень, комунікаційної взаємодії та управління персоналом. Традиційні моделі лідерства, що ґрунтувалися переважно на управлінських здібностях, досвіді та комунікативних навичках, доповнюються вимогами до технологічної адаптивності, аналітичного мислення та здатності працювати з великими масивами даних. У цих умовах цифрове лідерство не лише передбачає використання штучного інтелекту для аналітики та прогнозування, а й потребує розвитку емоційного інтелекту керівників. Це дає змогу підтримувати ефективну соціальну взаємодію, адаптувати управлінські рішення до контексту та забезпечувати етичні принципи використання AIº[1, с. 160].

Цифрова модель лідерства припускає наявність у лідерів більш розвинених навичок та досвіду, що дозволяють їм ефективно керувати в умовах цифрової трансформації. Проте, сьогодні органи публічної влади не надають достатньої уваги розвитку цифрових лідерів, що призводить до недоліків у керівництві та стратегічному розвитку [3, с. 65].

Нині сучасний лідер в публічному управління повинен володіти як навичками цифрового лідерства – орієнтуватися на впровадження та використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей організації, так і сильною соціальною компетентністю – ефективно взаємодіяти з людьми, розуміти емоції, потреби й інтереси інших, будувати конструктивні відносини та впливати на соціальне середовище. Саме лідер формує бачення майбутнього, у якому цифрові технології підвищують ефективність публічного управління, визначає стратегічні цілі, пріоритети цифровізації та ключові етапи впровадження, пояснює суспільству, навіщо потрібні зміни. Отже, лідер у цифровому управлінні – це не просто керівник, а агент перетворень, новатор, який поєднує технологічну обізнаність, соціальну чутливість та стратегічне бачення для подолання, насамперед, застарілих бюрократичних бар'єрів в органах публічної влади.

Очевидно, що для забезпечення лідерських характеристик організації через цифрові інструменти потрібно мати відповідні компетенції, знання та досвід. Саме тому важливим є розвиток фахівців у сфері цифрових технологій. Питання лідерських компетенцій для здійснення цифрових трансформацій є одним із популярних напрямків для вчених та практиків експертів, оскільки від таких компетенцій залежить і якість, і результати впровадження цифрових інструментів [2, с. 130].

У цьому контексті важливо розглянути позитивний досвід зарубіжних країн.

Так, наприклад, Норвегія, починаючи з 2016 року, реалізує державну стратегію «Digital Agenda for Norway», що передбачає побудову «цифрової держави для громадян». Особлива увага в цій державі надається відкритості, зручності доступу до електронних послуг, безпеці даних та міжвідомчій взаємодії [4]. Центральну роль у впровадженні цифрових змін відіграють саме державні лідери – як на національному, так і на муніципальному рівнях. Вони не просто адмініструють цифрові рішення, а постають як каталізатори змін, які формують візію цифрового майбутнього. Під керівництвом цифрово-орієнтованого лідерства, Skatteetaten реалізувала масштабну автоматизацію процесів – нині 98% податкових декларацій подаються онлайн. Лідери впровадили концепцію «самообслуговування громадян» (self-service), що значно скоротила витрати та підвищила якість обслуговування [5].

Норвезьку модель публічного управління орієнтовано на сервісне лідерство (servant leadership), де управлінець не контролює, а підтримує розвиток цифрових ініціатив. У Норвегії лідер в публічному секторі як провідник цифрової культури заохочує підлеглих до інноваційного мислення та громадян – концепція «user-centric governance», що сприяє поступовому зростанню довіри громадян до органів публічної влади.

Крім того, Норвегія активно розвиває міжвідомчі цифрові платформи, де лідери координують запровадження спільних стандартів, інтегрованих сервісів та відкритих даних [6].

Український публічний сектор може адаптувати досвід Норвегії, розвиваючи лідерські програми для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих та рад, які поєднують управлінські та цифрові компетентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Весоловська М. К. Цифрове лідерство у державній службі: баланс між штучним та емоційним інтелектом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. Вип. 9. №1. С. 155-167. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38843/vse425-155-167.pdf

2. Кубарева І. В., Тарлєв В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний

контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 120-138. URL: http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274193/269399

3. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60-67. URL: file:///c:/users/admin/downloads/a+12-2024_st8.pdf

4. Digital agenda for Norway in brief. 2016. URL: https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/digital-agenda-for-norway-in-brief/id2499897/

5. Information about taxes, relocation and identity numbers for foreign workers. URL: https://www.skatteetaten.no/person/utenlandsk/skal-du-arbeide-i-norge/film_no/

6. The Digital Transformation of Norway's Public Sector. OECD Digital Government Studies. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-norway-s-public-sector_1620e542-en.html

Наталія НОВГОРОДСЬКА,
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ, Україна

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМАТИКИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

Сучасний світ, що переживає епоху четвертої технологічної революції та переходу до мережевого суспільства або «суспільства знань» [1, с. 6], характеризується стрімкою динамікою змін у всіх сферах життєдіяльності, що зумовлює потребу трансформації підходів до професіоналізації, особливо в контексті публічного управління та адміністрування. Нові часи вимагають від сучасних фахівців, особливо тих, хто займається публічним управлінням, постійного оновлення знань і навичок, а також здатності адаптуватися до глобальних викликів сучасності. Успіх держави в таких