

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**2 0 2 4**

# **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА**

**ВИПУСК 4**



**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО:  
ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА**

*Збірник наукових праць*

**Випуск 4**

*Вінниця – 2024*

Публічне управління і право: історія, теорія, практика / За заг. ред. доц. О.І. Яременка. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. 114 с.

#### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

1. **Головний редактор** – Яременко Олександр Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, декан факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, Заслужений юрист України (Україна);

2. **Заступник головного редактора** – Кононенко Валерій Васильович, доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

3. **Відповідальний редактор** – Назаренко Марина Олександрівна, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

#### **Члени редколегії:**

4. Годлевська Валентина Юріївна, доктор історичних наук, професор інституту політології Гданського університету (Польща);

5. Довгань Валерій Іванович, доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Національної академії Державної прикордонної служби України (Україна);

6. Климчук Олександр Васильович, доктор економічних наук, професор, кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

7. Корж Ігор Федорович, доктор юридичних наук, старший науковий співробітник, заступник керівника наукового центру електронного парламенту та правової інформації Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України» (Україна);

8. Косцелняк Кароль, доктор, доцент історичного факультету університету імені Адама Міцкевича в Познані (Польща);

9. Кронівець Тетяна Миколаївна, кандидат юридичних наук, старший викладач, завідувач кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

10. Лазор Оксана Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

11. Лазор Олег Ярославович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

12. Лапшин Сергій Андрійович, кандидат історичних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

13. Лесик Олена Василівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і регіоналістики інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Україна);

14. Мельничук Ольга Степанівна, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри загальної теорії права та держави Національного університету «Одеська юридична академія» (Україна);

15. Опольська Наталя Михайлівна, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

16. Оверковська Тетяна Костянтинівна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

17. Приходченко Людмила Леонідівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Україна);

18. Рудницька Ольга Павлівна, кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка (Україна);

19. Тарасевич Тетяна Юріївна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна);

20. Годорова Ольга Леонтіївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і регіоналістики інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Україна);

21. Юник Ірина Геннадіївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Україна).

Збірник наукових праць спрямований на дослідження найбільш актуальних і перспективних напрямків галузей знань «Публічне управління та адміністрування» та «Право»; забезпечення майданчика наукової комунікації між дослідниками-теоретиками та практиками; створення можливостей для науковців, викладачів, аспірантів, магістрантів та студентів для оприлюднення результатів досліджень та їх вільного поширення.

*Зміст наукових праць не завжди збігається з точкою зору редакційної колегії*

***Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Вінницького державного педагогічного університету  
імені Михайла Коцюбинського***

(Протокол № 2 від 18 вересня 2024 р.)

Засновник: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Свідectво про реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ № 24837-14777Р

## ЗМІСТ

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПРАВА

<i>Олена Вальчук, Тетяна Пилипенко</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИВЧЕННЯ ПРАВА У ВИЩІЙ ШКОЛІ	6
<i>Андрій Пірко</i> ПОВНОВАЖЕННЯ ТА РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ РАДИ ПРАВОСУДДЯ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ	15
<i>Володимир Шлапак</i> ПРАВОВИЙ СТАТУС ВІЙСЬКОВОЗОВОБ'ЯЗАНОВОГО В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	28

### АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Марина Дзевелюк, Андрій Дзевелюк</i> ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	36
<i>Олександр Климчук, Оксана Самборська</i> ДИНАМІКА ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2003-2023 РОКІВ	46
<i>Оксана Лазор, Олег Лазор, Ірина Юник</i> ГЕНЕЗА ПОЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ	54
<i>Ольга Посвалюк</i> КОНЦЕПЦІЯ ЗМІН СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	66
<i>Олег Рабенчук</i> ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	74
<i>Єлизавета Тимошенко</i> МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	82
<i>Ольга Годорова, Марина Назаренко, Олена Лесик</i> КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛЬНОГО ДІАЛОГУ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	88
<i>Анатолій Яровий, Олександр Урсол, Ірина Урсол</i> ОСНОВНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	97

## CONTENS

### CURRENT PROBLEMS OF HISTORY, THEORY, PRACTICE OF LAW

<i>Olena Valchuk, Tetiana Pylypenko</i> FEATURES OF APPLICATION OF PEDAGOGICAL TECHNOLOGIES OF LAW STUDY IN HIGHER SCHOOL	6
<i>Andriy Pipko</i> AUTHORITY AND REFORM OF THE SUPREME COUNCIL OF JUSTICE AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF JUDICIAL BODIES OF UKRAINE	15
<i>Volodymyr Shlapak</i> LEGAL STATUS OF THE CONQUISTED MILITARY IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE LEGAL REGIME OF THE MARTIAL STATE	28

### CURRENT PROBLEMS OF HISTORY, THEORY, PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

<i>Maryna Dzeveliuk, Andrii Dzeveliuk</i> PRECONDITIONS OF THE FORMATION AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT IN UKRAINE	36
<i>Oleksandr Klymchuk, Oksana Samborska</i> DYNAMICS OF THE GROSS DOMESTIC PRODUCT OF UKRAINE 2003-2023	46
<i>Oleh Lazor, Oksana Lazor, Yunyk Iryna</i> GENESIS OF POLITICAL SERVICE: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT	54
<i>Olga Posvalyuk</i> THE CONCEPT OF CHANGES IN THE MODERN PARADIGM OF PERSONNEL MANAGEMENT FOR THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE	66
<i>Oleg Rabenchuk</i> FORMATION OF THE INSTITUTE OF NATIONAL SECURITY: THE EUROPEAN EXPERIENCE	74
<i>Elizaveta Tymoshenko</i> ARTIFICIAL INTELLIGENCE RESEARCH METHODOLOGY	82
<i>Olha Todorova, Maryna Nazarenko, Olena Lesyk</i> COMMUNICATION STRATEGIES AS A TOOL FOR STABLE DIALOGUE AND ACHIEVEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT GOALS	88
<i>Anatolii Yarovy, Oleksandr Ursol, Iryna Ursol</i> MAJOR METHODOLOGICAL APPROACHES AND MODELING IN THE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES' COMPETITIVENESS	97

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПРАВА

УДК 378.147(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-6-14>

**Олена Вальчук**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат історичних наук, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-  
правових дисциплін  
e-mail: olena.valchuk@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1293-6362>

**Тетяна Пилипенко**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін  
e-mail: tetiana.pilipenko@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-7498-9785>

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВИВЧЕННЯ ПРАВА У ВИЩІЙ ШКОЛІ

У статті досліджено особливості застосування педагогічних технологій вивчення права у вищій школі, адже педагогічна технологія функціонує і як наука, що досліджує найбільш раціональні шляхи навчання, і як система способів, принципів і регулятивів, що застосовуються у навчанні, і як реальний процес навчання.

Вимоги сучасності ставлять перед юридичним вишем завдання сформулювати не лише високоосвічену, але й здатну самостійно, творчо мислити, адаптуватися до умов існування особистість. Це вимагає змін у діяльності викладача юридичних дисциплін і, в першу чергу, потребує взаємодії зі студентами та процесами їх саморозвитку й самоорганізації. Розробляються нові та використовуються вже існуючі технології навчання, які адаптуються до конкретних умов та специфіки навчальних закладів. У зв'язку з цим розробляються й різні технології аналізу педагогічної діяльності, що стимулюють посилення самостійності студентів, передбачають розвиток процесів саморегуляції спільної діяльності викладача та студентів і сприяють підвищенню якості навчального процесу в цілому.

Виходячи з того, що інститут педагогічних технологій є предметом широких наукових дискусій як в Україні, так і за кордоном, авторами досліджено етапи введення в науковий обіг поняття педагогічні технології та його зв'язок з методикою викладання права. Звернення до концептуальної еволюції теоретичних витоків педагогічних технологій дало можливість проаналізувати їх сутність та зміст, дослідити структурно-функціональні і предметно-технологічні характеристики найбільш витребуваних педагогічних технологій, які автори успішно реалізують у своїй викладацькій практиці. Особлива увага приділена аналізу сучасного стану педагогічних технологій та проблемам, що виникають в процесі вивчення права, зроблено висновок, що ефективність навчального процесу залежить від багатьох чинників. Але незаперечним є те, що успіх у реалізації навіть найдосконаліших педагогічних систем та завдань, залежить від особистості викладача, його майстерності і моральних якостей.

Оскільки метою статті є оцінка ефективності потенціалу особливостей застосування педагогічних технологій загалом, а також використання найбільш сучасних з них в процесі підготовки фахівців з права, автори дійшли висновку щодо важливості інтегративного розуміння педагогічних технологій, відзначили притаманну їм універсальність, що базується на поєднанні варіативності й альтернативності із особистісно орієнтованим підходом.

В статті наголошується, що варто розрізняти педагогічну технологію від методики

навчання. Відмінність полягає в тому, що педагогічні технології вдається відтворити й тиражувати і, при цьому, гарантувати високу якість навчально-виховного процесу. Виходячи із завдань дослідження, окрема увага приділена оцінці ефективності таких педагогічних технологій як модульне навчання, блочно-тьюторська технологія, метод аналізу казусів, діяльність юридичної клініки, вуличне право, електронне навчання та використання штучного інтелекту. Робиться висновок щодо необхідності володіння спеціальними методами, прийомами і технологіями в сфері сучасної освіти, що, в свою чергу, дає реальну можливість ефективно виконувати завдання в умовах сучасних глобальних викликів, перед якими опинилася світ в цілому і Україна зокрема.

*Ключові слова:* педагогічні технології, модульне навчання, блочно-тьюторська технологія, метод аналізу казусів, юридична клініка, вуличне право, штучний інтелект в освіті.

*Olena Valchuk, Tetiana Pylypenko*

## **FEATURES OF APPLICATION OF PEDAGOGICAL TECHNOLOGIES OF LAW STUDY IN HIGHER SCHOOL**

The article examines the peculiarities of the use of pedagogical technologies in teaching law in higher education, since pedagogical technology functions both as a science that investigates the most rational ways of learning and as a system of methods, principles and regulations used in education, and as a real learning process.

The demands of modernity leave before the legal higher task to form not only highly educated, but also capable of independent, creative thinking, adapting to the conditions of personality creation. This requires changes in the activity of the teacher of legal disciplines and, first, requires interaction with students and the processes of their self-development and self-organization. New and existing learning technologies are being developed and are adapted to the specific conditions and specifics of educational institutions. In this regard, various technologies for the analysis of pedagogical activity are being developed, which stimulate the strengthening of student independence, provide for the development of self-regulation processes of the joint activity of the teacher and students, and contribute to the improvement of the quality of the educational process as a whole.

Based on the fact that the Institute of Pedagogical Technologies is the subject of wide scientific discussions both in Ukraine and abroad, the authors researched the stages of introducing the concept of pedagogical technologies into scientific circulation and its connection with the method of teaching law. Turning to the conceptual evolution of the theoretical origins of pedagogical technologies made it possible to analyze their essence and content, to investigate the structural-functional and subject-technological characteristics of the most popular pedagogical technologies, which the authors successfully implement in their teaching practice. Special attention is paid to the analysis of the current state of pedagogical technologies and problems arising in the process of studying law, it is concluded that the effectiveness of the educational process depends on many factors. But it is undeniable that success in the implementation of even the most advanced pedagogical systems and tasks depends on the personality of the teacher, his skill and moral qualities.

Since the purpose of the article is to evaluate the effectiveness of the potential of the features of the application of pedagogical technologies in general, as well as the use of the most modern of them in the process of training legal specialists, the authors came to a conclusion about the importance of an integrative understanding of pedagogical technologies, noted their inherent universality, which is based on a combination of variability and alternative with personally oriented approach.

The article emphasizes that it is worth distinguishing pedagogical technology from teaching methods. The difference is that pedagogical technologies can be reproduced and replicated and, at

the same time, guarantee the high quality of the educational process. Based on the research objectives, special attention is paid to the evaluation of the effectiveness of such pedagogical technologies as modular learning, block-tutor technology, the method of case analysis, legal clinic activities, street law, e-learning and the use of artificial intelligence.

A conclusion is made regarding the need to master special methods, techniques and technologies in the field of modern education, which, in turn, provides a real opportunity to effectively perform tasks in the conditions of modern global challenges, which the world as a whole and Ukraine in particular are facing.

*Key words:* modular training, block-tutor technology, case analysis method, legal clinic, street law, artificial intelligence in education.

**Постановка проблеми.** Успішними на ринку праці сьогодні можуть бути ті фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі. Відповідна підготовка передбачає не лише набуття знань, але й формування вмінь і навичок їх використовувати. Саме знання та вміння, взаємопов'язані з ціннісними орієнтирами студента, формують його життєві компетентності, необхідні для успішної самореалізації у житті, навчанні, праці. Ці положення – концептуальні засади реформування вітчизняної освіти.

Перехід від нормативного до відкритого навчання загострив проблему професійної підготовки викладачів до впровадження педагогічних технологій. Значна частина не готова до зміни власної позиції у відносинах зі студентом (від авторитарного управління до спільної діяльності і співтворчості), до переорієнтації з репродуктивних навчальних завдань на продуктивну і творчу діяльність. Деякі педагоги очікують універсальний метод навчання, який відповідає сучасним науковим знанням. Водночас цілісність і багатомірність освітнього процесу, його відкритість передбачає постійний творчий пошук педагога, його власний творчий розвиток, спрямованість професійної діяльності на творчий розвиток учня.

Як слушно зазначає І. Головка, при цьому суттєво змінюється роль і місце педагога в освітньому процесі: від транслятора знань і способів діяльності він стає проектувальником індивідуальної траєкторії інтелектуального і особистісного розвитку тих, кого навчає. Саме ця ідея знаходить своє активне відображення у розробці особистісно зорієнтованих педагогічних технологій [6, с. 105].

Основні проблеми, що вимагають вирішення для дотримання цілей навчання праву:

1. Надзвичайна динамічність дисципліни.

Складність узагальнення викладацьких прийомів і засобів навчання у методиці характеризується не лише активною пластичністю нормативно-правових актів, що регулюють відповідну сферу, а й виникненням та поширенням нових підходів і способів до організації професійної освіти.

2. Полісистемність джерельної бази.

Такою базою виступає комплекс нормативно-правових актів всіх рівнів, міжнародних договорів, міжнародних звичаїв, рішень міжнародних міждержавних організацій.

3. Потреба у високому рівні знань слухачів курсу.

Це викликано складністю понятійно-категоріального апарату дисциплін для закріплення і розуміння матеріалу та вимогою знання різних галузей права.

4. Новизна значної кількості складових правничих курсів.

Особливо це прослідковується в системі міжнародного права – це не тільки складне, але і порівняно нове явище, яке перебуває у процесі становлення, а тому негрунтовно досліджене.

5. Широкий предметний критерій вивчення, що призводить до виокремлення більшої кількості навчальних дисциплін з лона класичних галузей права.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Проблематику теорії та методики навчання праву розробляли вітчизняні науковці: Б. Андрусишин, В. Арешонков, А. Гуз, Г. Кашкар'юв, О. Пометун, Л. Рябовол, І. Смагін та ін. Авторські методичні системи навчання праву

обґрунтували: Т. Головань, Н. Жидкова, А. Киричук, В. Майорський, В. Маньгора, О. Матвієнко, С. Нетьосов, О. Пишко, Т. Ремех, Л. Рябовол, О. Святокум, Т. Смагіна та ін. Різні аспекти методики навчання праву у своїх працях висвітлили: П. Гаджієва, Н. Еліасберг, В. Іщенко, О. Крапанева, Л. Матвієнко, В. Морозова, О. Назарова, О. Певцова та ін.

До розробки змісту та вирішення інших проблемних питань правової освіти долучалися фахівці з юриспруденції: С. Бігун, С. Богачов, І. Козінцев, І. Котюк, Н. Матвіїшин, І. Усенко, Ю. Шемшученко та ін.

Проблеми взаємозв'язку теорії та дидактики піднімали у своїх працях зарубіжні вчені Б. Блум, М. Воїк, Д. Маршалл, Е. Фурьє, І. Абрахамс, Р. Міллар А. Камп, Ф. Цварчек, Ф. Новак, К. Беран, П. Досталік, М. Урбан, В. Хатіна, М. Шейв тощо.

Однак, на нашу думку, відкритим для наукового пошуку залишається питання щодо особливостей застосування найновіших тенденцій розвитку системи саме педагогічних технологій. Означену проблему ми розглядаємо на прикладі аналізу блочно-тьюторських технологій, діяльності юридичної клініки, впровадження практик вуличного права та штучного інтелекту в освіті.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі аналізу національного і міжнародного досвіду оцінити ефективність потенціалу особливостей застосування педагогічних технологій загалом та функціонування особистісних, інструментальних і метрологічних педагогічних засобів при вивченні права, наголосити на гуманізації, демократизації педагогічного процесу, забезпеченню потреб особистості в інтелектуальному, творчому і духовному розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст педагогічної діяльності в інноваційному освітньому процесі істотно відрізняється від традиційного. У межах методики навчання праву розглядаються питання організації конкретних навчальних занять, діагностики знань та вмінь студентів, а також наукової організації праці викладача і студента. Вона також охоплює специфічні закономірності навчання правових дисциплін, технологічний інструментарій, що дає змогу за допомогою оптимальних методів і засобів засвоювати зміст курсів, опановувати досвід предметної діяльності.

Сучасні педагогічні технології мають забезпечити формування соціальних, комунікативних, інформаційних, полікультурних тощо компетентностей у студентів. А в більшості останніх психолого-педагогічних досліджень дедалі частіше лунає заклик вчених зробити фундаментом педагогічної технології цільові орієнтації викладача та студента на розвиток та саморозвиток в різних навчально-виховних та соціальних системах [6, с. 114].

Масове впровадження технологій навчання дослідники відносять до початку 60-х рр. ХХ століття і пов'язують його з реформуванням спочатку американської, а згодом і європейської школи. До найвидатніших авторів сучасних педагогічних технологій за кордоном відносяться Дж. Керрол, Б. Блум, Д. Брунер, Г. Гейс, В. Коскареллі та ін. Вітчизняну теорію та практику здійснення технологічних підходів до навчання відображено в наукових працях П. Гальперина, Н. Талізної, Ю. Бабанського, П. Ердієва, В. Беспалько, М. Кларіна та ін.

Сучасні педагогічні технології охоплюють коло теоретичних та практичних питань щодо організації та управління навчального процесу, методів та засобів навчання. Своім походженням вони зобов'язані реалізації педотехнічних ідей, які висловлювали на межі ХХ ст. засновники прагматичної психології та педагогіки (І. Джеймс, Д. Дьюї, С. Холл, Р. Торндайк), представники «індустріальної педагогіки» (Ф. Тейлор, Ф. Гільберт) [4, с. 6].

Суть педагогічної технології полягає в тому, щоб, спираючись на постійний зворотний зв'язок, гарантувати досягнення чітко поставлених цілей. Тому технологія постановки цілей стає найважливішою вихідною умовою педагогічної технології.

Окремої уваги заслуговує модульна та блочно-тьюторська технологія навчання. Модульне навчання зародилося наприкінці Другої світової війни, коли з'явилася потреба в системах навчання професійних умінь за короткий період. Розвиваючись, модульне навчання пройшло етапи від мінікурсу, де одиницею навчального матеріалу була тема, до системи

модульного навчання. Модульне навчання дає змогу вдало поєднувати ознаки проблемного, програмованого, активного і особистісно-орієнтованого навчання, воно організовується за окремими функціональними вузлами-модулями, які, поєднуючи зміст, форми і методи роботи викладача і студентів, спрямовані на досягнення конкретних дидактичних цілей.

Традиційна система оцінювання навчальних досягнень студентів, недостатньо враховує всі види діяльності, якість аудиторної і самостійної роботи, рівень мислення, інтелектуальний потенціал, здатність творчо його реалізувати, активність, самооцінку, вміння використовувати знання. Саме тому найбільшого поширення набув аспект модульно-рейтингового навчання у вищій ланці освіти. Водночас, організація модульного навчання вимагає зміни звичних підходів до самого режиму навчальних занять [6, с. 121].

Серед комплексних інноваційних підходів до організації сучасної вищої школи є блочна технологія навчання. Блочно-тьюторська система навчання ґрунтується на організаційних засадах педагогічного процесу, які забезпечують суттєву його демократизацію, умови для перетворення студента з об'єкта в суб'єкт навчального процесу, надає навчально-виховному процесу необхідної гнучкості, сприяє розвитку індивідуалізації навчання. Блочний зміст навчання – це методичні прийоми, спрямовані на формування у студентів цілісного уявлення про блок навчального матеріалу, що вивчається, системності знань, можливості розуміти та виокремлювати головне [6, с.124].

Відомі ефективні технології блочного навчання, які побудовані на використанні методу укрупнення, методів концентрованого навчання, методу занурення та інші. В усіх цих технологіях на основі психолого-педагогічних закономірностей сприйняття пам'яті, мислення відбувається ніби подрібнення (квантування) навчально-пізнавальної діяльності студентів і розгортання її у вигляді укрупненого блоку різних навчальних занять. Система навчання, побудована на блочному принципі, дає змогу «стискувати» навчальну інформацію та економити навчальний час. При цьому викладач виділяє не тільки основні ідеї курсу, але і розумові операції, які потрібно сформулювати у студентів, щоб забезпечити засвоєння цього матеріалу. Разом з тим, автори прийшли до думки, що не завжди виправдане подрібнення навчальної теми та її вивчення частинами на окремих заняттях з правничих дисциплін, краще виправдовує себе планування і проведення занять з багаторазовим опрацюванням студентами всієї теми на декількох заняттях, які об'єднані логікою і загальними навчально-виховними цілями, тобто блоками.

У запропонованій методиці при викладанні таких дисциплін як римське право, міжнародне право, фінансове право, історія держави і права України, автори намагалися знайти оптимальні шляхи поєднання різних форм навчання – аудиторні, групові, індивідуальні. Створені ними різні програми завдань враховують індивідуальні особливості мислення студентів і активізують їхню мисленнєву діяльність, дозволяють поетапно розвивати мислення, спрямовують на самостійну пошукову діяльність.

Особливе значення надається творчому застосуванню знань, наприклад, навчальна гра, заняття захисту тематичних завдань, конкурси тощо. Розробляючи кейси, автори відштовхувались від змісту курсу, розділу, теми, що вивчалася, а також урахувували, що кейс має:

- сприяти інтелектуальному, духовному, соціальному становленню студентів;
- позначатися доступністю й водночас достатньо високим рівнем складності, актуальністю та зв'язком з повсякденним життям;
- бути особистісно значущим; стимулювати («провокувати») дискусію.

Досвід свідчить, що впровадження кредитно-модульної організації навчального процесу забезпечує: інтенсифікацію навчального процесу та підвищення якості підготовки фахівців; систематичність засвоєння навчального матеріалу; встановлення зворотного зв'язку з кожним студентом; контроль та своєчасне коригування навчально-виховного процесу; підвищення мотивації учасників навчально-виховного процесу, зменшення пропусків занять; психологічне розвантаження студентів у кінці семестру; підвищення відповідальності студентів за результати навчальної діяльності; максимальне забезпечення потреб особи у

виборі освітнього рівня та кваліфікації тощо.

Необхідною передумовою закріплення будь-якого правничого курсу є чіткий взаємозв'язок теорії з реальними прикладами.

На нашу думку, один із найперспективніших методів викладання права – метод аналізу казусів. Американський дослідник А. Камп обґрунтував доцільність упровадження в навчання права методу кейсів (case-study, the case method), зокрема аналізу таких ситуацій (судових або адміністративних прецедентів), що вже мають юридичне вирішення компетентними органами [2].

Метод аналізу казусів вперше було використано у педагогічній практиці США в Школі бізнесу Гарвардського університету, де у 1920 р., окрім традиційних занять (лекцій, практикумів) введено в навчальний процес додаткові, які проводились у формі дискусії зі студентами з розбору конкретної, реальної ситуації. На початку минулого століття, він отримав широке поширення в підготовці фахівців різних професій. Основою цього методу є казус, тобто реальна проблемна ситуація або практичний випадок, що вимагає вирішення. Вчені-правознавці І. Абрахамс і Р. Міллар вказали, що підсилення практичної роботи й включення студентів в активну діяльність є умовами стимулювання пізнавального інтересу й підвищення результативності навчання загалом [1].

Студенти аналізують казус, пропонують вирішення, застосовуючи отримані знання та вміння за фахом, а також наводять аргументи на захист своєї позиції. Вимоги до змісту казусів, як і методи їх вирішення, мають відмінності, зумовлені специфікою конкретної спеціальності. Спільним є те, що казус повинен відображати реально можливу проблему, містити достатньо інформації для її вирішення, бути типовим, відповідати вивченій студентами професійній тематиці, бути актуальним і цікавим. На практиці досить часто виникають юридичні факти, які необхідно всеохоплююче проаналізувати, залежно від інтересів клієнта знайти докази захисту чи обвинувачення. У юридичних дисциплінах двосторонній характер правовідносин викликає іноді двостороннє та супротивне їх тлумачення. Тому, на відміну від математичних аксіом, поряд із соціальними дисциплінами казуси для правничих мають містити альтернативність рішення.

Педагогічна технологія може містити в собі інші спеціалізовані технології, застосовувані в інших галузях науки і практики – електронні і нові інформаційні технології, поліграфічні тощо. Так, застосування нових інформаційних технологій в галузі освіти стало загальною необхідністю. Професійна майстерність юриста нової генерації залежить від ІКТ як інструменту пізнання права. ІКТ мають бути спрямовані на вироблення у здобувачів вищої юридичної освіти навичок роботи з довідково-правовими системами «ЛІГА:ЗАКОН», «Законодавство», «Професійна юридична система МЕГА-НАУ», «Парус-консультант» та інформаційно-правовими системами: «Єдиний державний реєстр нормативно-правових актів», «Регіональний реєстр» та інші. Оскільки юридична професія вимагає умінь не лише знаходити необхідну нормативно-правову базу, судову практику, але і грамотно застосовувати її, викладач має допомогти виробити подібні навички у студентів при роботі з джерелами права. Серед ІКТ, які використовуються в освітньому процесі у галузі права, можна виділити такі форми: електронні презентації, інтерактивна дошка, веб-квест технологія, аудиторна інтерактивна система (classroom response system, audience response system), інтерактивна система голосування, система інтерактивного опитування.

Також пошуку правової інформації студентам-правникам значно допомагають віртуальні бібліотеки, які своїми можливостями нічим не поступаються традиційним бібліотекам. Так, використання ІКТ дозволяє значно поліпшити процес пошуку та одержання необхідного видання читачу електронної бібліотеки [8, с. 57].

Особливе місце серед ІКТ в сучасному освітньому процесі в галузі права займає аудиторна інтерактивна система, яка дозволяє в сучасних умовах одним з головних методів навчання залишити метод, який передбачає діалог із студентами.

Особливо виразною роль ІКТ стала у період карантину, спричиненого стрімким поширенням у світі вірусу COVID-19, а пізніше – під час війни, підло розпочатої росією

проти України 24 лютого 2022 року. Завдяки окремим цифровим комунікаційним платформам вдалось перевести певні робочі та практично усі освітні процеси в дистанційний формат, забезпечивши щонайменше їх безперервність у надскладних умовах. Серед іншого, шляхом застосування інформаційно-комунікаційних технологій вдалось продовжити й процес вищої юридичної освіти в Україні. Однак, наразі роль та значення інформаційно-комунікаційних технологій саме у цій царині не зводиться лише до організації дистанційного формату навчання, оскільки їх застосування в цілому забезпечує ряд додаткових можливостей для провадження креативного, результативного та більш ефективного освітнього процесу педагогами та здобувачами освіти. Завдяки їх втіленню у навчально-виховний процес можна говорити про поступовий перехід освіти на новий, якісний рівень, який забезпечується новими методами та засобами навчання. Немає сумніву, що нові інформаційні технології впливають на всі компоненти системи навчання: мету, зміст, методи та організаційні форми навчання, засоби навчання, що дозволяє вирішувати складні і актуальні завдання педагогіки, розвивати інтелектуальний, творчий потенціал, аналітичне мислення та самостійність людини [9].

Оскільки застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вищій юридичній освіті має ряд певних особливостей і їх детермінантою, перш за все, виступає специфіка власне вищої юридичної освіти, що проявляється у практичній спрямованості правничих професій, не можна залишити поза увагою діяльність юридичної клініки, де майбутні правники під контролем викладачів-кураторів надають правову допомогу різним верствам населення, набуваючи при цьому практичних навичок для подальшої діяльності за фахом.

Юридична клініка є унікальним навчально-практичним центром (лабораторією) у складі викладачів і студентів старших курсів, який створюється та функціонує на базі закладу вищої освіти з метою підготовки висококваліфікованих юристів із знаннями не тільки правової теорії, але й практики.

В юридичній клініці факультету права та публічного управління Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського студенти отримують певні практичні навички юридичної діяльності, а також уявлення про потреби пересічних громадян; дізнаються, як можна захистити та відновити їхні права, свободи та законні інтереси, спираючись на право та закон. При цьому роботу студентів контролюють куратори з числа викладачів навчального закладу або юристів, які мають значний досвід у застосуванні права: вони допомагають «клініцистам» отримати практичний досвід, підстраховують їх, забезпечують компетентне та професійне надання необхідної правової допомоги відвідувачам юридичних клінік.

У рамках юридичної клініки студенти також відвідують практичні та лекційні заняття з використанням інтерактивних методик навчання, на яких вивчають законодавство, та процедури (механізми), необхідні при консультуванні, складанні документів процесуального та іншого характеру, представництві інтересів фізичних і юридичних осіб у суді, органах державної влади та місцевого самоврядування, перед третіми особами; обговорюють етичні та практичні питання тощо. При цьому найбільш ефективними для засвоєння правових знань є заняття з використанням інтерактивних методик та інструментів навчання, зокрема Street Law, яка направлена на вивчення права та розуміння складних правових конструкцій, ситуацій через дію та інтерактивні завдання. Студенти правники активно долучаються до правопросвітніх уроків, які розроблені командами юридичних клінік України під час Гакатону Street Law «Забезпечення правових потреб людей в умовах війни» [5].

І, насамкінець, не можна залишити поза увагою використання як варіанту педагогічної технології штучного інтелекту (далі – ШІ) і нейромережі.

Ще в грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, у якій визначені мета, принципи та завдання розвитку таких технологій – як одного з пріоритетних напрямів у сфері науково-технологічних досліджень [7].

Штучний інтелект відкриває нові горизонти в освіті, надаючи педагогам потужні

інструменти для створення інноваційного та захоплюючого контенту. Практикоорієнтованими є міркування чеських науковців стосовно використання ШІ саме як педагогічного інструменту в навчанні праву.

Зокрема, на думку чеського дослідника М. Шейвла, ШІ має потенціал вдосконалення процесу моніторингу результатів навчання студентів та прогнозування освітнього процесу, може оцінювати якість та ефективність навчальних матеріалів, таких як підручники, онлайн-ресурси, сервіси та платформи, аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, таких як попередні результати навчання, відвідуваність, виявляти тенденції та закономірності, які можуть бути невидимими для неозброєного ока. Ця інформація допоможе викладачам і адміністрації визначити фактори, які сприяють успішності навчання для конкретних груп студентів або навчальних предметів, оцінки ефективності навчальних програм, методів навчання та ресурсів шляхом аналізу даних про результати навчання студентів. Усе це дасть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо того, які методи та інструменти дають кращі результати, а які потребують вдосконалення [3].

**Висновки.** Аналіз описаних технологій організації навчально-виховного процесу у закладах вищої освіти дає змогу визначити ряд тенденцій їх функціонування та подальшого розвитку. Сучасна технологія організацій навчально-виховного процесу має відповідати вимогам гуманізації навчання. Це передбачає розгляд професійних знань, умінь, навичок як засобу розвитку природних здібностей людини, створення ситуації свободи вибору, демократизацію стосунків викладачів та студентів, перетворення студентів на суб'єктів діяльності. Серед діючих тенденцій можна назвати поступову зміну функцій викладача – від суто інформаційних до організуючо-консультативних.

Основні елементи педагогічних технологій, застосовувані викладачем, диктуються не змістом, а зовнішньою і внутрішньою готовністю всіх учасників процесу навчання. Потрібно враховувати, що одним із найважливіших факторів розуміння курсу вважається поєднання комплексної педагогічної технології викладу дисципліни із бажанням навчитися. Викладачу необхідно створити такі умови для прояву натхнення у волевиявленні студента, у взаємодії з яким спільно мають творитися чинники, які слугуватимуть прояву відповідальності у досягненні мети правничих курсів.

#### Список використаних джерел:

1. Abrahams I., Reiss M. J. Practical work: Its effectiveness in primary and secondary schools in England. *Journal of Research in Science Teaching*. 2012. Vol. 49, no 8, pp. 1035-1055. URL: <https://doi.org/10.1002/tea.21036> (date of access: 06.05.2024).
2. Kamp A. R. Jurisprudence: A Beginner's Simple and Practical Guide to Advanced and Complex Legal Theory. *The Crit: Critical Stud. J.* 2009. Vol. 62. URL: <http://repository.jmls.edu/facpubs/60> (date of access: 06.05.2024).
3. Elektronizace výuky práva. CVRČEK, František a kol. *Elektronizace výuky práva. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni*. 2020. Vol. 1. P. 120. URL: <https://doi.org/10.24132/ZCU.2020.09976> (date of access: 03.05.2024).
4. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій / Автор-укладач Н. П. Наволокова. Харків: Вид. група «Основа», 2019. 176 с.
5. Матеріали Гакатону з Практичного права (Street Law) «Забезпечення правових потреб людей в умовах війни» URL: <https://legalclinics.in.ua/materialy-gakatonu-street-law-zabezpechennya-pravovuyh-potreb-lyudej-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 17.04.2024).
6. Методика викладання правознавства: навч. посіб. / Н. І. Головка. К.: Дніпро: «Видавничий дім «Персонал», 2017. 202 с.
7. Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
8. Романів Х.Б. Інформаційно-комунікаційні технології як засіб підвищення професійної майстерності студентів-правників. *Право та інновації*, 2020. № 4 (32). С. 55-61.
9. Федорчук О. Особливості застосування інформаційно-комунікаційних технологій у вищій юридичній освіті. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в*

підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми, 2023. № 70, С. 222-230. URL.: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-221-230> (дата звернення: 27.04.2024).

#### References:

- 1 Abrahams, Ian & Reiss, Michael J. (2012). Practical work: Its effectiveness in primary and secondary schools in England, *Journal of Research in Science Teaching*. 49. Issue 8. 1035-1055. Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/tea.21036>
- 2 Kamp, A. R. Jurisprudence: A Beginner's Simple and Practical Guide to Advanced and Complex Legal Theory (2009). The Crit: *Critical Stud. J.* 62. Retrieved from: <http://repository.jmls.edu/facpubs/60>
- 3 Elektronizace výuky práva (2020). CVRČEK, František a kol. Elektronizace výuky práva. 1. vyd. Plzeň: *Západočeská univerzita v Plzni*. S. 120. Retrieved from: <https://doi.org/10.24132/ZCU.2020.09976>
- 4 Navolokova, N.P. (2019). Entsyklopediia pedahohichnykh tekhnolohii ta innovatsii [Encyclopedia of pedagogical technologies and innovations]. Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova». S. 176. [in Ukrainian].
- 5 Materialy Hakatonu z Praktychnoho prava (Street Law) «Zabezpechennia pravovykh potreb liudei v umovakh viiny» [Gakaton Materials on Practical Law (Street Law) «Ensuring the legal needs of people in conditions of war»]. Retrieved from: <https://legalclinics.in.ua/materialy-gakatonu-street-law-zabezpechennya-pravovykh-potreb-lyudej-v-umovah-vijny/> [in Ukrainian].
- 6 Holovko, N.I. (2017). Metodyka vykladannia pravoznavstva: navch. posib. [Methodology of teaching jurisprudence: education. manual]. *Vydavnychi dim «Personal»*. S. 202. [in Ukrainian].
7. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi naukovo-tekhnichnoi prohramy z vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v priorytetnykh haluziakh ekonomiky na period do 2026 roku [On the approval of the Concept of the State targeted scientific and technical program for the use of artificial intelligence technologies in priority sectors of the economy for the period until 2026] : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 2 hrudnya 2020 r. № 1556-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
- 8 Romaniv, Kh.B. (2020). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii yak zasib pidvyschennia profesiinoi maisternosti studentiv-pravnykiv [Information and communication technologies as a means of improving the professional skills of law students]. *Pravo ta innovatsii*. 4 (32). 55-61. [in Ukrainian].
- 9 Fedorchuk, O. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vyshchii yurydychnii osviti [Peculiarities of the use of information and communication technologies in higher legal education]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy*. 70, 222-230. Retrieved from: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-221-230> [in Ukrainian].

УДК 342.56

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-15-27>

*Андрій Піпко*

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
аспірант кафедри публічного управління та менеджменту

e-mail: [ampurist@gmail.com](mailto:ampurist@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-4547-0852>

## **ПОВНОВАЖЕННЯ ТА РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ РАДИ ПРАВОСУДДЯ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОРГАНІВ СУДОВОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена вивченню особливостей формування складу та повноважень Вищої ради правосуддя у сфері організаційного забезпечення діяльності судів в Україні. Висвітлено питання реформування Вищої ради правосуддя як складової державного управління системою органів судової влади України. З цією метою проаналізовано положення Конституції України та спеціального Закону, який регламентує діяльність Вищої ради правосуддя, а також розглянуто основні функції та завдання Вищої ради правосуддя України.

Досліджено питання відновлення роботи Вищої ради правосуддя у 2023 році, правовий статус даного державного органу в системі судової гілки влади. З'ясовано, що діяльність Вищої ради правосуддя є надзвичайно важливою в демократичній та правовій державі. Основними завданнями Вищої ради правосуддя є формування суддівського корпусу, звільнення суддів з посад, притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності за порушення ними положень Закону.

В статті також запропоновано напрямки вдосконалення процедури добору кадрів до складу Вищої ради правосуддя. Обґрунтовано нагальну потребу реалізації з боку Вищої ради правосуддя принципу незалежності судів при прийнятті ними судових рішень. Зазначено, що втручання у здійснення правосуддя чи безпосередній вплив на суддів в правовій та демократичній державі, якою себе позиціонує Україна є недопустимим у будь-який спосіб.

Закцентовано увагу, що сьогодні в Україні залишається вкрай великою проблемою відсутність можливості апелювати щодо незаконності рішень Вищої ради правосуддя до вищестоящего органу в Україні і це створює можливості до неналежного розгляду скарг громадян, непрямым доказом чому є численні звернення до ЄСПЛ. Дані обставини в першу чергу знижують довіру до ВРП як надзвичайно важливого органу державного управління для організації якісно правосуддя.

Було надано рекомендацію, що задля підвищення довіри населення до правосуддя в Україні, слід активізувати роботу Вищої ради правосуддя, в першу чергу, з метою очищення суддівського корпусу. А також, на наш погляд, удосконалення діяльності Вищої ради правосуддя має тривати одночасно з реформуванням судової реформи в Україні. Саме незалежність та безсторонність таких органів державної влади як Вища рада правосуддя являються еталоном належного здійснення правосуддя в правовій та демократичній державі.

*Ключові слова:* Вища рада правосуддя, судова влада, державне управління, судова реформа, суд, організаційне забезпечення, державна влада, судочинство.

*Andriy Pipko*

## **AUTHORITY AND REFORM OF THE SUPREME COUNCIL OF JUSTICE AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF JUDICIAL BODIES OF UKRAINE**

The article is devoted to the study of the peculiarities of the composition and powers of the High Council of Justice in the field of organizational support for the activities of courts in Ukraine. The issue of reforming the Supreme Council of Justice as a component of state management of the system of judicial authorities of Ukraine is highlighted. For this purpose, the provisions of the Constitution of Ukraine and the special law regulating the activities of the Supreme Council of Justice were analyzed, as well as the main functions and tasks of the Supreme Council of Justice of Ukraine were considered.

The question of resuming the work of the Supreme Council of Justice in 2023, the legal status of this state body in the system of the judicial branch of government was studied. It was found that the activity of the Supreme Council of Justice is extremely important in a democratic and legal state. The main tasks of the High Council of Justice are the formation of the judicial corps, the dismissal of judges from their positions, the bringing of judges to disciplinary responsibility for their violation of the provisions of the Law.

The article also suggests ways to improve the procedure for recruiting personnel to the High Council of Justice. The urgent need for the High Council of Justice to implement the principle of independence of courts when they make court decisions is substantiated. It is noted that interference in the administration of justice or direct influence on judges in the legal and democratic state, which Ukraine positions itself as, is inadmissible in any way.

Attention is drawn to the fact that the lack of an opportunity to appeal the illegality of decisions of the High Council of Justice to a higher body in Ukraine remains an extremely big problem in Ukraine today, and this creates opportunities for improper consideration of citizens' complaints, which is indirect proof of why there are numerous appeals to the ECtHR. These circumstances, first of all, reduce trust in the VRP as an extremely important body of state administration for the organization of high-quality justice.

It was recommended that in order to increase public confidence in justice in Ukraine, the work of the High Council of Justice should be intensified, first of all, with the aim of cleaning the judicial corps. And also, in our opinion, the improvement of the activities of the Supreme Council of Justice should continue simultaneously with the reform of the judicial reform in Ukraine. It is the independence and impartiality of such state authorities as the Supreme Council of Justice that are the standard for the proper administration of justice in a legal and democratic state.

*Key words:* High Council of Justice, judiciary, public administration, judicial reform, court, organisational support, public authority, judicial proceedings.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день в науковій спільноті існують різні дискусії з приводу проведення судової реформи в Україні та вдосконалення здійснення правосуддя в цілому. Багато учених вважають, що в умовах російсько-української війни, що триватиме невизначений час, реформування судової влади є одним з найважливіших напрямків, оскільки слід вдосконалити процедури звільнення і відсторонення суддів, забезпечити невідворотне покарання тим суддям, які перейшли на бік агресора, тим самим вчинивши державну зраду, в цілому якісно боротись з корупцією в судовій системі.

Для досягнення даної мети слід реформувати Вищу раду правосуддя, забезпечити якісну реалізацію вже наданих їй повноважень. Незважаючи на те, що в 2023 році робота Вищої ради правосуддя після тривалої перерви зрештою була відновлена, досі існують недоліки в законодавчому регулюванні та роботі Вищої ради правосуддя, які потрібно усунути задля нормального функціонування правосуддя в цілому.

Вища рада правосуддя є одним з найважливіших органів у сфері організації правосуддя, який наділений широкими повноваженнями, що мають визначальний та суттєвий вплив на організацію здійснення правосуддя, як одної з основних функцій держави, що передбачає формування професійного і кваліфікованого складу суддів, контроль за дотриманням ними принципів провадження правосуддя в цілому, а також притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності, їх відсторонення від здійснення правосуддя.

Відтак, дослідження всіх аспектів реформування Вищої ради правосуддя з метою його

вдосконалення є актуальним і потребує належної уваги науковців.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Питання реформування Вищої ради правосуддя висвітлено у працях відомих науковців: юристів, управлінців, соціологів, філософів тощо. Серед них слід виділити праці В.І. Плакси, В.О. Рибалко, Н.М. Сенченко, В.В. Пророченко, В.Т. Комзюка, О.Г. Свиди, Ю.М. Бисаги, І.С. Пирога, В.В. Сліпенюк, Ю.В. Михайлова, Ю.О. Косткіної, С.І. Пушкар, Л.М. Дешко та інших, які присвятили свої дослідження тим чи іншим питанням діяльності та реформування Вищої ради правосуддя, в той же час ця проблематика настільки багатовимірною, що залишається чимало невисвітлених питань, особливо в сучасних умовах.

Так, варто зазначити, що проблеми реформування та вдосконалення Вищої ради правосуддя як елементу державного управління системою органів судової влади України ще не ставали предметом ґрунтовних наукових досліджень. Відтак, доводиться констатувати недостатній рівень наукової розробленості теми новітньої діяльності та реформування Вищої ради правосуддя в аспекті публічного управління системою судоустрою України.

Не применшуючи теоретичну і практичну значимість проведених досліджень в цій сфері, варто зазначити, що в них не надано вичерпних відповідей на багато вагомих питань, досі відсутні напрацювання дійсно ефективних заходів державного управління в системі судової влади України по вдосконаленню діяльності Вищої ради правосуддя.

Для прикладу, попри те, що у січні 2023 року запрацювала оновлена Вища рада правосуддя та усі кандидати проходили перевірку на добросовісність і відповідність критеріям професійної етики, яку проводила спеціальна Етична рада, яка складається з українських і міжнародних експертів, до кінця 2023 року Вища рада правосуддя розглянула близько 150 скарг, однак рішень про притягнення до відповідальності суддів було лише шість, при цьому п'ять із них є попередженнями для суддів.

Разом з тим, в державі Україна склалась така тенденція, що Вища рада правосуддя в більшості випадків залишає скарги громадян без розгляду або відмовляє у відкритті дисциплінарного провадження щодо притягнення суддів до дисциплінарної відповідальності. Залишається вкрай великою проблемою відсутність можливості апелювати щодо незаконності рішень Вищої ради правосуддя до вищестоящего органу в Україні і це створює можливості до неналежного розгляду скарг громадян, непрямим доказом чому є численні звернення до ЄСПЛ. Дані обставини в першу чергу знижують довіру до ВРП як надзвичайно важливого органу державного управління для організації якісно правосуддя.

Викладене зумовлює актуальність і необхідність подальшого дослідження тематики повноважень і реформування ВРП як елементу державного управління системою органів судової влади України.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження питань статусу, повноважень та ефективності діяльності Вищої ради правосуддя як визначеного Конституцією України спеціального державного органу по здійсненню державного управління системою судової влади України, з'ясування поточного стану наукової розробки та законодавчого врегулювання в цій сфері, напрацювання шляхів вдосконалення роботи Вищої ради правосуддя з врахування існуючого в Україні правового режиму воєнного стану та триваючої судової реформи в нашій державі.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення демократичних перетворень в Україні неможливе без удосконалення організації і діяльності судової влади. Демократія в свою чергу спрямована на те, щоб забезпечити права і свободи людини і громадянина, а саме судова влада в Україні є тією ключовою гілкою влади, що має важливе значення у збереженні демократичних основ державного ладу. Демократичні перетворення останніх років, які відбуваються в середині судової влади, посилюють контроль за нею з боку суспільства. Важливо зазначити, що судова влада є самостійною гілкою влади, яка у відносинах з іншими гілками влади повинна бути сильною, вміти себе захистити [5, с. 11].

Цікавою є думка Михайла Ляха, який зазначає, що суддівське самоврядування – це по суті один із проявів судової демократії в державі, що дає змогу, залучаючи суддів до

управління власними справами, підвищити його якість та ефективність, а також гарантувати реалізацію основ судової влади, зокрема, і реалізацію прозорого судочинства, що відповідає вимогам чинного законодавства і європейським цінностям [4, с. 92].

Повністю погоджуємось за такою думкою, адже належне державне управління судовою владою України сприятиме реалізації принципу верховенства права та здійснення належного правосуддя в державі.

Безперечним є той факт, що правосуддя – це особлива функція державної влади та управління в цілому, що здійснюється спеціально утвореним органом через розгляд і вирішення судових справ за зверненнями фізичних та юридичних осіб.

Сьогодні ідуть постійні дискусії з приводу реформування органів судової влади та відповідно статусу суддів. Разом з тим, будь-який процес реформування повинен в першу чергу базуватися на основоположних принципах державного управління, зокрема, на законності, демократичності та відповідальності за прийняті рішення.

Реалізація принципу верховенства права у суспільстві та державі забезпечується багатьма факторами, визначальне місце серед яких займають належне гарантування людині та громадянину права на справедливий суд та незалежність судової влади як ключова умова реалізації цього права.

Конституція України та інші нормативно-правові акти містять положення, які встановлюють особливий статус судової влади та в теорії забезпечують її ефективне та незалежне функціонування. Основними з таких положень, на наш погляд, є те, що в Україні правосуддя здійснюється виключно професійними суддями, які признаються на свої посади за особливим порядком. Варто також і зазначити про те, що притягнення суддів до відповідальності за вчинення ними правопорушень різного характеру здійснюється за спеціальною процедурою, що встановлена законодавством, а втручання у здійснення правосуддя чи безпосередній вплив на суддів в правовій та демократичній державі, якою себе позиціонує Україна є недопустимим у будь-який спосіб.

Загалом судочинство має на меті здійснення правосуддя – відновлення справедливості в законний спосіб шляхом постановлення судом обґрунтованого рішення та його виконання. Однак важливу роль в належному здійсненні правосуддя посідає саме організаційне забезпечення діяльності судів України, добір кандидатів на посаду судді, притягнення до дисциплінарної відповідальності судді, як особливого суб'єкта в державі. Такими функціями наділена Вища рада правосуддя – орган державної влади, який на наш погляд та думку багатьох науковців є органом державної влади з особливим статусом.

Зарубіжні дослідники П. Альберс й В. Воєрманс щодо державного управління системою органів судової влади в цілому зазначають таке: «нині існує дві найбільш практиковані моделі взаємодії органів суддівського врядування, судів й виконавчої влади, а саме: північноєвропейська та південноєвропейська.

Перша модель визначається тим, що органам суддівського співтовариства делегується широкий діапазон повноважень стосовно адміністрування судової системи та розв'язання її бюджетних питань. Натомість, південно-європейська модель характеризується тим, що статус органів суддівського врядування декларується в конституціях держав, а конститутивними їх завданнями є захист й підвищення незалежності судової влади, вирішення проблем професійного відбору, посадового призначення та кар'єрного росту суддів [10]. Саме остання модель, на наш погляд, є характерною для України з точки зору чинного законодавства та відносин, що склались в рамках державного управління правосуддям.

Загальновідомим є той факт, що 2016 рік став прогресивним для судової влади та державного управління в цілому, адже в Україні було розпочато новий етап судової реформи. 21 грудня 2016 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про вищу раду правосуддя». Згідно пояснювальної записки до даного проекту слідує, що прийняття відповідного Закону та створення Вищої ради правосуддя було обумовлено конституційними змінами щодо правосуддя, які набрали чинності ще 30 вересня 2016 року та містили

посилання на неіснуючий тоді Закон. Той факт, що Закон приймався поспіхом, без належного аналізу альтернативних проектів та поправок, призвів до виникнення багатьох неузгодженостей як між нормами у тексті Закону, так і до протиріч із Конституцією України та діючим законодавством [8].

27 березня 2017 року у Верховній раді було зареєстровано законопроект за № 6254 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо удосконалення процедури формування та організації діяльності Вищої ради правосуддя)». Метою і завданнями прийняття цього законопроекту є забезпечення реалізації єдиної державної політики в сфері правосуддя, уточнення правового статусу Вищої ради правосуддя в системі органів судової влади, створення прозорих правил формування та функціонування цього органу. Прийняття цього законопроекту повинно було забезпечити реалізацію єдиної державної політики в сфері правосуддя, сприяти б створенню прозорих правил формування та функціонування Вищої ради правосуддя, уточненню правового статусу цього органу в системі органів судової влади тощо [7].

Даний законопроект був надзвичайно прогресивним для удосконалення державного управління судовою владою та системою правосуддя, однак був тільки одержаний Верховною радою України і не проголосований.

Щодо повноважень Вищої ради правосуддя, що є основою її правового статусу, то вони визначаються Конституцією України. Так, Стаття 131 Конституції України до повноважень Вищої ради правосуддя відносить наступні:

- 1) вносить подання про призначення судді на посаду;
- 2) ухвалює рішення стосовно порушення суддею чи прокурором вимог щодо несумісності;
- 3) розглядає скарги на рішення відповідного органу про притягнення до дисциплінарної відповідальності судді чи прокурора;
- 4) ухвалює рішення про звільнення судді з посади;
- 5) надає згоду на затримання судді чи утримання його під вартою;
- 6) ухвалює рішення про тимчасове відсторонення судді від здійснення правосуддя;
- 7) вживає заходів щодо забезпечення незалежності суддів;
- 8) ухвалює рішення про переведення судді з одного суду до іншого;
- 9) здійснює інші повноваження, визначені цією Конституцією та законами України [3].

Варто звернути увагу на те, що повноваження Вищої ради правосуддя істотно розширені у спеціальному Законі України «Про Вищу раду правосуддя», які доцільно назвати в повному їх обсязі для порівняння з тими, що прямо визначені в Конституції України.

У статті 3 Закону України «Про Вищу раду правосуддя» повноваження Вищої ради правосуддя значно розширені і дана норма містить розширений обсяг її повноважень [8].

Необхідно наголосити, що багато повноважень, визначені у Законі України «Про вищу раду правосуддя» надані Вищій раді правосуддя згідно із Законами, які були прийняті у 2023 році, тобто зовсім нещодавно, тому виникає низка питань їх реалізації на практиці.

Попри те, що всі повноваження Вищої ради правосуддя визначені у профільному Законі, а лише деякі безпосередньо в Конституції України, деякі науковці вважають їх недостатньо збалансованими та навіть непритаманними даному органу.

Не погоджуємось з думкою Комзюк В.Т., яка в своїй науковій праці зазначає про те, що розширені повноваження Вищої ради правосуддя, які визначені у профільному Законі створюють загрозу узурпації влади певними особами, оскільки в Конституції України визначено, що Вища рада правосуддя здійснює також інші повноваження визначені Законами України.

Загалом, Конституція України, норми якої є нормами прямої дії визначають саме основні повноваження Вищої ради правосуддя, а вже більш розширений перелік таких повноважень, які кореспондуються із завдання цього органу визнає саме спеціальний Закон

України, посилання на який міститься в тій самій нормі Конституції, а саме в пункті 9 частини 1 статті 131, яка процитована вище.

Відтак, визначення вищевказаних повноважень Вищої ради правосуддя у спеціальному Законі України «Про Вищу раду правосуддя» жодним чином не порушують приписи Конституції України, а в свою чергу покликані уточнити, деталізувати повноваження цього органу, який створений з метою організації судової влади в державі та забезпечення здійснення правосуддя в Україні. Видається, що твердження науковців про те, що Вища рада правосуддя не повинно мати визначених нині спеціальним Законом повноважень збігаються з прагненнями суддів, які перебувають під ризиком притягнення до відповідальності, щоб в Україні не існувало сильного і дієвого органу влади, який забезпечить порядок в системі судової влади України.

Вирішуючи питання обсягу повноважень Вищої ради правосуддя для виконання визначених Конституцією України завдань слід виходити із загального розуміння природи ВРП як органу влади, його функцій, проаналізувати його повноваження в ретроспективі.

В даному аспекті слушною є думка Стрижак А.А., яка вважає, що суттєвою особливістю організаційного впливу у сфері забезпечення правосуддя є те, що повноваження управляючого суб'єкта є значно обмеженими (звуженими) порівняно з іншими сферами виконавчо-розпорядчої діяльності. Так, Стрижак А.А. вважає, що це зумовлюється конституційним визнанням незалежного статусу суддів як носіїв судової влади (стаття 126 Конституції України). Владна розпорядча діяльність щодо сфери діяльності судів обмежується межами організаційного і матеріального забезпечення процесу відправлення правосуддя, розгляду конкретних кримінальних, цивільних, трудових, адміністративних та інших справ. Можливість застосування певних управлінських дій із боку уповноважених органів і посадових осіб зумовлюється потребами реалізації принципу поділу державної влади, дії механізму стримувань і противаг, недопущення зловживань з боку суддів, а також необхідністю утворення й організації функціонування судів [3, с. 10].

Попри те, що праця Стрижака А.А. опублікована в 2005 році, однак дослідження проведені даним науковцем в сфері державного управління судовою владою в Україні є змістовними, а зроблені висновки актуальні досі.

Порівнюючи повноваження попередника Вищої ради правосуддя – Вищої Ради юстиції, то стаття 131 Конституції України до них відносила:

- 1) внесення подання про призначення суддів на посади або про звільнення їх з посад;
- 2) прийняття рішення стосовно порушення суддями і прокурорами вимог щодо несумісності;
- 3) здійснення дисциплінарного провадження стосовно суддів Верховного Суду України і суддів вищих спеціалізованих судів та розгляд скарг на рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності суддів апеляційних та місцевих судів, а також прокурорів [3].

Натомість, стаття 131 Конституції України в редакції Закону № 1401-VIII від 02.06.2016 року визначала, що Вища рада правосуддя здійснює інші повноваження, визначені цією Конституцією та законами України [3].

Отже, в Основному Законі чітко зафіксовано те, що Вища рада правосуддя здійснює інші повноваження, передбачені законами України, тому їх визначення в Законі України «Про Вищу раду правосуддя» є конституційним, при цьому в жодній частині даний Закон не визнаний неконституційним з боку Конституційного Суду України.

Очевидно, що критикам «надмірного» обсягу повноважень Вищої ради правосуддя на вищевказані твердження буде важко протиставити притомні аргументи. На наш погляд, прийняття таких змін до Конституції України було необхідним елементом масштабної судової реформи, яка мала місце в 2016 році та включала в себе створення нового Верховного Суду, заплановане тоді докорінне реформування судової системи України.

Вважаємо за необхідне також підкреслити, що управління правосуддям та судовою владою в Україні, як демократичній та правовій державі, має здійснювати саме

уповноважений Конституцією спеціальний орган, адже виконання таких повноважень з боку інших органів виконавчої влади чи глави держави є неможливим, призведе до порушення балансу стримувань і противаг. Разом з тим, державна влада в зобов'язана здійснювати організаційне забезпечення правосуддя, а не втручатися та впливати на його здійснення.

З огляду на викладене, вважаємо доцільно припинити дискусію з приводу обсягу повноважень Вищої ради правосуддя, а натомість сконцентруватись на їх дієвості на практиці, шляхах покращення державного управління в цій сфері.

Одразу слід зазначити, що Вища рада правосуддя є не єдиним органом зі спеціальними повноваженнями по організації судоустрою, проте єдиним органом, існування якого передбачено в Основному Законі – Конституції України.

Так, Закон України «Про судоустрій і статус суддів» передбачає існування Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, її повноваження. Нажаль, як Вища рада правосуддя, так і Вища кваліфікаційна комісія суддів України в останні роки не відзначались ефективною роботою, а переважно критикою їх діяльності чи критикою відсутності їх діяльності як такої.

Так, загальновідомим є факт того, що у 2021 році було припинено розгляд дисциплінарних скарг, а 22 лютого 2022 року Вища рада правосуддя припинила свою роботу загалом.

Початок широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України в 2022 році також мав негативний вплив на можливість поновлення діяльності Вищої ради правосуддя. Відновлення роботи цього конституційного органу на початку 2023 року призвело до потреби вирішення як накопичених, так і нових проблем, в першу чергу з метою забезпечення з боку Вищої ради правосуддя незалежності судової влади. До прикладу, станом на 2023 рік у Вищій раді правосуддя мало місце наявність близько 13 000 скарг нерозглянутих скарг на суддів.

Саме розгляд скарг на суддів, на наш погляд, є одним з основних завдань Вищої ради правосуддя, з виконанням якого наразі існують труднощі. Попри те, що введення в Україні воєнного стану ускладнило виконання завдань Вищої ради правосуддя ситуація з їх незадовільним виконанням пов'язана також з іншими чинниками, зокрема, з корупційними проявами в самій судовій системі, боротьба з якими продовжується протягом багатьох років ще з самого початку проголошення незалежності України в 1991 році.

Станом на 2024 рік українським судам за даними різних досліджень довіряє не більше 15 % громадян. Такі цифри не здаються дивними, адже суспільство було шоковане низкою гучних скандалів, які пов'язанні безпосередньо з суддями. Чого лише варті історії з колишнім головою Верховного Суду Всеволодом Князевим, якого підозрюють в отриманні хабаря в майже три мільйони доларів США або загибелі військовослужбовця Національної гвардії України в дорожньо-транспортній пригоді за участі голови Макарівського райсуду Київської області Олексія Тандира, якого підозрюють у скоєнні цього злочину в нетверезому стані. Дані особи, які безпосередньо пов'язані із здійсненням правосуддя, досі не притягнуті до відповідальності, а судові справи щодо них тривають досі. В свою чергу Вища рада правосуддя досі також не розглянула скарги щодо даних суддів. Отже, попри розширення повноважень Вищої ради правосуддя, їх практичне застосування цим органом залишається значною проблемою, які слід негайно вирішувати.

Вважаємо, що задля підвищення довіри населення до правосуддя в Україні, слід активізувати роботу Вищої ради правосуддя, в першу чергу, з метою очищення суддівського корпусу. В першу чергу це необхідно українському суспільству, яке потребує справедливо суду для захисту прав і свобод громадян, які, в умовах діючого в Україні правового режиму воєнного стану і так обмежені. Також це потрібно державі Україна, одним із завдань якої на шляху євроінтеграції є виконання поставлених завдань по реформуванню судової системи.

Попри загальну незадовільну ситуацію практичної реалізації завдань Вищої ради правосуддя все ж слід виділити позитивні результати її діяльності. Так, після перезапуску ВРП в 2023 році цей орган почав оперативне розглядати подання прокурорів про тримання суддів під вартою. Йдеться передусім про тих, хто вчинив корупційні правопорушення та державній

зраді. Показовим є те, що за згоди Вищої ради правосуддя під варту взято вже більш як десять суддів, серед яких скандально відомий Князєв В. – колишній голова Верховного Суду, якого по суті називають «головним суддею України».

Ще один довгоочікуваний крок відбувся у червні 2023 року, коли Вища рада правосуддя призначила новий склад Вищої кваліфікаційної комісії суддів. 16 членів ВККС, як і членів Вищої ради правосуддя теж відбирали за оновленими правилами. Вперше серед членів Конкурсної комісії були міжнародні експерти, що на нашу думку, є дуже позитивним. У результаті нинішній склад Вищої ради правосуддя повинен мати більшу довіру за попередній, але зважаючи на інші проблеми, зокрема, і корупцію у всіх органах влади, цього всього недостатньо для утвердження принципів верховенства права та законності в Україні.

Цікавою є думка науковців Бисаги Ю.М. та Пирого І.С., які вважають, що Вища рада правосуддя як державний орган відповідно до Конституції України є незалежним від жодної з гілок влади відповідно до поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Цей державний орган влади, який має особливі повноваження та функції, що спрямовані на контроль за дотриманням Конституції України, Законів України, забезпечення незалежного правосуддя тощо. Тому при формуванні Вищої ради правосуддя виключено можливість будь-якого впливу гілок влади, політичних чи державних діячів на прийняття рішення про затвердження того чи іншого кандидата на посаду судді чи його притягнення до будь-якої відповідальності [8, с. 434].

Загалом погоджуючись із вищевказаною думкою, все ж звертаємо увагу, що Вища рада правосуддя як орган державної влади відноситься до судової гілки влади, адже норми щодо нього розташовані в розділі VIII Конституції України «Правосуддя», хоча одночасно здійснює державне управління в системі судової влади України, першочергово, забезпечуючи належну організацію судоустрою і судочинства.

На наш погляд удосконалення діяльності Вищої ради правосуддя має тривати одночасно з реформуванням судової реформи в Україні. Саме незалежність та безсторонність таких органів державної влади як Вища рада правосуддя являються еталоном належного здійснення правосуддя в правовій та демократичній державі.

Вирішуючи питання покращення ефективності діяльності Вищої ради правосуддя, слід звернути увагу на її персональний склад та необхідність удосконалення відбору його членів.

Згідно положень Конституції України - Вища рада правосуддя складається з двадцяти одного члена, з яких десятьох – обирає з'їзд суддів України з числа суддів чи суддів у відставці, двох - призначає Президент України, двох – обирає Верховна Рада України, двох – обирає з'їзд адвокатів України, двох – обирає всеукраїнська конференція прокурорів, двох – обирає з'їзд представників юридичних вищих навчальних закладів та наукових установ [3].

Слід зауважити, що членів Вищої ради правосуддя обирають ключові інституції, дотичні до функціонування судової системи України. Для розуміння існуючих проблем обрання членів ВРП достатньо розглянути це питання в частині обрання членів Вищої ради правосуддя, адже ця процедура є надзвичайно важливою для здійснення справедливого контролю за здійсненням правосуддя. Так, кандидати на посади до Вищої ради правосуддя мають відповідати певним вимогам та критеріям професійної компетентності, професійної етики та доброчесності.

Втім Етична рада надає органу, який скликає з'їзд, висновок щодо відповідності кожного кандидата лише двом критеріям – професійної етики та доброчесності. З цього логічно випливає, що з'їзд повинен перевірити відповідність кандидатів критерію професійної компетентності. Проте, порядки проведення з'їзду, затверджені останніми з'їздами 10 грудня 2021 року і 2 червня 2023 року, про перевірку кандидатів цьому критерію не згадують і, відповідно, ознаки відповідності кожного з кандидатів цьому критерію не встановлюють. Голосування за кандидатів відбувається просто після заслуховування виступів кандидатів та обговорення кандидатур, вибір переможця є абсолютно суб'єктивним і не виключає впливу на делегатів з'їзду ні з боку керівників відповідних ВНЗ і НУ, ні з боку

інших осіб та організацій.

На думку багатьох громадських організацій та діячів, з якою важко не погодитись, це є проблемою складовою реформування Вищої ради правосуддя та державного управління в цілому, яка потребує негайного вирішення. Так, видання «Реанімаційний Паке́т Реформ», до якої долучились Дніпровський центр соціальних досліджень, Фонд місцевої демократії, громадська мережа публічного права та адміністрації «UPLAN» вважає, що вирішення даної проблеми полягає у запровадженні в Законі України «Про Вищу раду правосуддя» обов'язку з'їзду здійснювати відбір кандидатів на посади члена Вищої ради правосуддя за критерієм професійної компетентності, складові якого мають бути заздалегідь визначені.

Отже, положення Закону «Про Вищу раду правосуддя» в частині регламентації проведення з'їзду представників юридичних ВНЗ та НУ є неповними і недосконалими, містять приховані можливості для домінування певних ВНЗ та НУ та перемоги лише висунутих ними кандидатів. Варто, також і звернути увагу на те, що Порядок проведення з'їзду, затверджений 2 червня 2023 року, передбачає, що з'їзд вважається повноважним за умови участі в його роботі не менше половини загального числа представників юридичних ВНЗ і НУ. Проте в Порядку проведення з'їзду, затвердженому 10 грудня 2021 року, аналогічного положення не було. Внаслідок цього представник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого був обраний 19 серпня 2022 року лише 37 голосами делегатів з'їзду, а не 52. Кожен ВНЗ і НУ має по два представники на з'їзді, тобто їх загальна кількість становить 102, а обраним вважається кандидат, який отримав більшість голосів обраних делегатів з'їзду. Знову ж таки, видання «Реанімаційний Паке́т Реформ» пропонує задля вирішення даної проблеми у діяльності Вищої ради правосуддя прописати у Законі повноважність з'їзду за умови участі в його роботі не менше половини загального числа представників юридичних ВНЗ і НУ [1].

З вищезгаданими ініціативами повністю погоджуємось, адже добір кандидатів до Вищої ради правосуддя має відбуватись за визначеною в законі процедурою, зокрема, правомочності органів, які обирають членів Вищої ради правосуддя, адже протилежне створюватиме питання щодо легітимності відповідних членів Вищої ради правосуддя та й даного органу в цілому. Питання довіри до Вищої ради правосуддя є надзвичайно вагомим, адже поряд з тим, що цей орган перебуває на вістрі боротьби з корупцією в системі судової влади України, він також приймає надзвичайно важливі рішення щодо організаційної діяльності правосуддя в Україні.

З приводу організаційного забезпечення правосуддя варто звернути увагу на думки Д.В. Приймаченко і Р.В. Ігоніна, що поняття «організаційне забезпечення» судів включає в себе різні заходи адміністративного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного характеру, спрямовані на створення повноцінних умов для діяльності органів судової влади. Хоча ця забезпечувальна діяльність має додатковий, допоміжний характер стосовно процесуальної діяльності суду, проте вона є обов'язковою і необхідною для його ефективного функціонування [11, с. 60].

З таким підходом погоджуються і Сенченко Н.М. та Пророченко В.В., які в свою чергу також зазначають, що без належних матеріально-побутових умов не може бути і мови про ефективне здійснення правосуддя, а отже, і про дотримання його принципів. Як наслідок – відсутність дієвого механізму захисту прав і свобод людини і громадянина [6, с. 70].

З вищевказаними тезами науковців погоджуємось, адже, очевидним, що забезпечення належного функціонування судової влади України передбачає створення відповідних організаційних умов його діяльності. Поряд з тим, що держава має здійснювати належне організаційне забезпечення існуючої системи судової влади України слід повернутись до вирішення питання приведення структури місцевих судів до існуючого в Україні адміністративно-територіального устрою.

Як відомо, багато районів ліквідовані внаслідок проведеної адміністративно-територіальної реформи, але в них продовжують існувати відповідні районні, міськрайонні суди, а питання укрупнення місцевих судів залишено без уваги. За таких обставин, існує

потреба прийняття відповідних законодавчих актів щодо створення укрупнених місцевих судів у існуючих наразі районах в статусі окружних, визначення повноважень по втіленню цієї реформи таких органів державної влади як ВРП, ВККС, Державна судова адміністрація України та виділення належного фінансування нової структури місцевих судів.

На нашу думку, створення відповідних окружних судів може відбуватись з одночасним включенням до їх складу воєнних судів, відновлення яких є нагальною потребою часу, а також з проведенням заходів по недопущенню роботи в таких судах тих суддів, які допускали вчинення дисциплінарних порушень згідно рішень Вищої ради правосуддя. Кадрове забезпечення таких судів може бути вирішене шляхом прийняття до їх складу новопризначених судів, масштабних добір яких розпочався в кінці 2023 року.

Одним з найвагоміших завдань діяльності Вищої ради правосуддя є забезпечення незалежності суддів в Україні, що залишається актуальним з часу проголошення нею незалежності, шлях нашої держави до європейської інтеграції вимагає виконання цього завдання. Новостворена Вища рада правосуддя покликана вирішити низку завдань в судочинстві України, одна з яких, забезпечення незалежності правосуддя. Лише створення ефективно діючих механізмів перешкоджання впливу на суддю, та його захист у разі будь-яких спроб втручання у здійснення ним правосуддя, є передумовою в утвердженні України як правової та демократичної держави [10, с. 19].

Однією з ключових функцій Вищої ради правосуддя також є визначення принципів дисциплінарної відповідальності для суддів та контроль за їхньою діяльністю. Це допомагає забезпечити судову етику та відповідність суддів високим стандартам професійної поведінки. Вищої ради правосуддя також займається розглядом апеляційних скарг щодо рішень щодо суддів та інших питань, пов'язаних із їхньою діяльністю. Це забезпечує можливість перегляду та коригування рішень, що сприяє підвищенню якості правосуддя. Крім того, Вища рада правосуддя відіграє важливу роль у сприянні реформам у судовій системі, впровадженні нових підходів до судочинства та забезпеченні незалежності судів від впливу інших гілок влади.

Загалом, Вища рада правосуддя в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні незалежності та високої якості судової системи. Вона сприяє вдосконаленню судочинства, визначенню стандартів професійної поведінки суддів та забезпеченню дотримання їхніми принципами справедливості та законності.

Звичайно, існування в Україні з 2022 року правового режиму воєнного стану гальмує судову реформу, однак, не заважає органам державної влади приймати зміни в законодавстві і вживати заходи для організації їх подальшого виконання, створювати підґрунтя впровадження справді дієвої судової реформи, а Вища рада правосуддя має належну спроможність напрацьовувати механізми їх практичної реалізації.

Аналізуючи процес формування Вища рада правосуддя, оцінюючи його з точки зору мирного часу, в правовій державі він є втіленням найкращих демократичних начал, таких як відкритість, об'єктивність, безсторонність оцінки кандидатів, конкурсні начала проведення добору та багато інших. Водночас зараз цілком можна стверджувати, що розробляючи проекти відповідних законодавчих положень про функціонування органів судової влади, ніхто не розраховував, що наша держава опиниться у таких надскладних умовах запеклої боротьби за свою незалежність ціною життів тисяч українців.

Саме тому, державне управління в системі судової влади України, зокрема, по організації належної діяльності Вищої ради правосуддя, просто зобов'язане бути ефективним, адже можливість України здійснювати незалежну політику дається вкрай високою ціною. Рівно так як наша держава і її воїни б'ються із зовнішнім ворогом за незалежність України, так само Вища рада правосуддя і її члени повинні боротись за незалежність судової влади з її внутрішнім ворогом – корупцією.

Оцінку ефективності такої боротьби ми отримуємо не на папері, а в реальному житті, зрештою досягнення перемоги на полі бою над зовнішнім ворогом є недостатнім для покоління переможців без перемоги над внутрішнім ворогом. Відтак, перемога України над

корупцією є внутрішньою перемогою, умовою збереження повоєнної підтримки з боку держав-партнерів.

**Висновки.** В Україні з моменту проголошення незалежності триває судова реформа, яка супроводжується змінами в системі правосуддя, зокрема, і в організаційному забезпеченні системи судової влади України.

Вища рада правосуддя є колегіальним, незалежним конституційним органом державної влади, який діє в Україні на постійній основі для забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування добросовісного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції та законів України, а також професійної етики в діяльності суддів і прокурорів.

Практичною метою створення таких органів, як Вища рада правосуддя, є захист судових органів від будь-якого незаконного впливу, в тому числі, зовнішнього політичного впливу під час здійснення ними правосуддя. Крім гарантування незалежності суддів, Вища рада правосуддя отримує все більше повноважень щодо покращення якості правосуддя, оптимізації управління системою судової влади України. Обсяг цих повноважень узгоджується з нормами Конституції України, визначений спеціальним Законом України «Про Вищу раду правосуддя», є достатнім на даному етапі.

Одночасно, відсутність ефективної реалізації наявних повноважень Вища рада правосуддя, попри значний поступ у формуванні Вищої ради правосуддя, розблокуванні його роботи, потребує активізації діяльності Вищої ради правосуддя для розгляду значного обсягу скарг, удосконалення законодавства, що регулює питання обрання членів Вищої ради правосуддя, зокрема, такими органами як з'їзд представників юридичних вищих навчальних закладів та наукових установ.

Вища рада правосуддя як і система судової влади, також перебуває в стані реформування, продовжує піддаватися удосконаленню та реформам, однак повинна ефективно виконувати свої завдання в поточному часі.

Враховуючи завершену в Україні адміністративно-територіальну реформу система судоустрою України не відповідає актуальному адміністративно-територіальному устрою в частині місцевих судів загальної юрисдикції. Це потребує прийняття відповідних законодавчих змін та впровадження Вищої ради правосуддя разом з іншими органами влади державної політики по утворенню відповідних окружних судів з відновленням в їх складі військових судів та забезпечення таких судів якісним кадровим складом шляхом переведення професійних і добросовісних суддів з існуючих судів та прийняття нових суддів.

Забезпечення незалежності суду є одним із головних завдань Вищої ради правосуддя, умовою існування в Україні ефективної судової влади, яка покликана забезпечити об'єктивне і безстороннє правосуддя, якісно захищати права і свободи людини і громадянина.

Обов'язковими складовими частинами незалежності правосуддя є незалежність судової гілки влади від інших гілок влади, незалежність окремого судді у рамках судової системи та поза її межами під час здійснення ним правосуддя, відповідальність судді та судової влади, матеріальне та кадрове забезпечення здійснення правосуддя.

В діяльності Вищої ради правосуддя існують певні проблеми, які потребують вирішення, проте головні проблеми – розблокування роботи Вищої ради правосуддя, початок її роботи наразі вирішені, тому Вищій раді правосуддя достатньо інтенсифікувати свою роботу, повноцінно включитись в провадження заходів по провадженню реформуванню судової системи, добір нових суддів і розгляд вже поданих скарг на існуючих суддів.

Безумовно, існуючий в Україні правовий режимі воєнного стану є вагомим фактором гальмування всіх реформ, і судова реформа не є виключенням. Проте в порівнянні з труднощами у відстоюванні незалежності України на полі бою наявні складнощі в роботі Вищої ради правосуддя є незрівнянно нижчими. В цілому головне покликання Вищої ради правосуддя на поточному етапі зводиться до активної боротьби з корупцією в судовій владі у всіх його проявах, адже подолання цього внутрішнього ворога є запорукою збереження

підтримки України у повоєнній відбудові та процвітання нашої держави.

**Список використаних джерел:**

1. Бисага Ю.М., Пирога І.С. Повноваження та функціональне призначення Вищої ради правосуддя у сфері забезпечення незалежності судової влади. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Вип. № 79. Ч. 2. С. 432-437.
2. Закликаємо внести зміни до закону «Про вищу раду правосуддя». *Реанімаційний пакет реформ*. URL: <https://rpr.org.ua/news/zaklykaiemo-vnesty-zminy-do-zakonu-pro-vyshchu-radu-pravosuddia/> (дата звернення: 26.05.2024).
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.05.2024).
4. Лях М. Зарубіжні моделі органів суддівського самоврядування. *Актуальні проблеми правознавства*, 2017. Вип. № 4 (12). С. 92–96.
5. Плакса В.І., Рибалко В.О. Організаційно-правові аспекти діяльності Вищої ради правосуддя : монографія. Київ-Львів : *Видавець Вікторія Кундельська*, 2023. 244 с.
6. Приймаченко Д., Ігонін Р. Співвідношення понять «організаційне забезпечення судів», «організаційне управління в судах» та «судове управління». *Слово Національної школи суддів України*, 2013. № 1. С. 57–66.
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо удосконалення процедури формування та організації діяльності Вищої ради правосуддя) : проект Закону України від 27.03.2017 р. № 6254. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН4ТQ00I?an=3> (дата звернення: 05.06.2024).
8. Про Вищу раду правосуддя: Закон України від 21 грудня 2016 р. № 1798-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 7-8. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> (дата звернення: 26.05.2024).
9. Росоляк О.Б. Правовий статус Вищої ради правосуддя в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аспект. Проблеми становлення правової демократичної держави, 2019. Вип. № 4 (1). С. 65-69.
10. Сенченко Н.М., Пророченко В.В. Вища рада правосуддя як орган, що здійснює забезпечення діяльності судів в Україні. *Право і суспільство*, 2019. № 3. С. 69-73.
11. Стрижак А.А. Державне управління забезпеченням діяльності судів загальної юрисдикції : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2005. 27 с.

**References:**

1. Bysaha, Y.M. & Pyroha, I.S. (2023). Povnovazhennya ta funktsional'ne pryznachennya Vyshchoyi rady pravosuddya u sferi zabezpechennya nezalezhnosti sudovoyi vlyady [Powers and functional assignment of the High Council of Justice in the field of ensuring the independence of the judiciary]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*. 79. 2. 432-437. [in Ukrainian].
2. Zaklykayemo vnesty zminy do zakonu «Pro vyshchu radu pravosuddya» [Powers and functional assignment of the High Council of Justice in the field of ensuring the independence of the judiciary]. *Reanimatsiynyy paket reform*. Retrieved from: <https://rpr.org.ua/news/zaklykaiemo-vnesty-zminy-do-zakonu-pro-vyshchu-radu-pravosuddia> [in Ukrainian].
3. Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrayiny vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR: stanom na 1 sich. 2020 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Lyakh, M. (2017). Zarubizhni modeli orhaniv suddivs'koho samovryaduvannya [Foreign models of bodies of judicial self-government]. *Aktual'ni problemy pravoznavstva*. 4 (12). 92–96. [in Ukrainian].
5. Plaksa, V.I. & Rybalko, V.O. (2023). Orhanizatsiyno-pravovi aspekty diyal'nosti Vyshchoyi rady pravosuddya [Organizational and legal aspects of the activity of the Supreme Council of Justice]: Monoh. Kyiv-L'viv : *Vydavets' Viktoriya Kundel's'ka*. S. 244. (in Ukrainian).
6. Pryymachenko, D. & Ihonin, R. (2013). Spivvidnoshennya ponyat' «orhanizatsiyne zabezpechennya sudiv», «orhanizatsiyne upravlinnya v sudakh» ta «sudove upravlinnya» [Correlation of the concepts «organizational support of courts», «organizational management in courts» and «judicial management»]. *Slovo Natsional'noyi shkoly suddiv Ukrayiny*. 1. 57–66. [in Ukrainian].
7. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny (shchodo udoskonalennya protsedury formuvannya ta orhanizatsiyni diyal'nosti Vyshchoyi rady pravosuddya) [On making changes to some legislative acts of Ukraine (regarding the improvement of the procedure for the formation and

organization of the activities of the High Council of Justice]): projekt Zakonu Ukrainy vid 27.03.2017 r. № 6254. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/JH4TQ00I?an=3> [in Ukrainian].

8. Pro Vyshchu radu pravosuddya [About the High Council of Justice] (2017) : Zakon Ukrainy vid 21 hrudnya 2016 r. № 1798-VIII. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. 7-8. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text> [in Ukrainian].

9. Rosolyak, O.B. (2019). Pravovyy status Vyshchoyi rady pravosuddya v Ukraini ta zarubizhnykh krayinakh: porivnyal'no-pravovyy aspekt [Legal status of the High Council of Justice in Ukraine and foreign countries: a comparative legal aspect]. *Problemy stanovlennya pravovoyi demokratychnoyi derzhavy*. 4 (1). 65-69. [in Ukrainian].

10. Senchenko, N.M. & Prorochenko, V.V. (2019). Vyshcha rada pravosuddya yak orhan, shcho zdiysnyuye zabezpechennya diyal'nosti sudiv v Ukraini [The Supreme Council of Justice as a body that ensures the activities of courts in Ukraine.]. *Pravo i suspil'stvo*. 3. 69-73. [in Ukrainian].

11. Stryzhak, A.A. (2005). *State management of ensuring the activities of courts of general jurisdiction*: PhD thesis abstract. Kyiv. [in Ukrainian].

УДК 342.922

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-28-35>

**Володимир Шлапак**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

e-mail: v.shlapak@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0000-9096-5954>

## **ПРАВОВИЙ СТАТУС ВІЙСЬКОВОЗОВОБ'ЯЗАНОГО В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ**

Стаття присвячена аналізу правового статусу військовозобов'язаних в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. На основі чинного законодавства автором сформовано понятійний апарат дослідження, зокрема, надано визначення дефініцій «правовий режим воєнного стану», «військовозобов'язаний», «призовник», «військовослужбовець» тощо. Проведено ґрунтовне вивчення нормативно-правової бази, яка регулює питання мобілізаційної підготовки та проходження військової служби.

Окрему увагу приділено також аналізу змін, внесених до Законів України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» після запровадження воєнного стану і оголошення загальної мобілізації в нашій державі. Досліджено вплив оновленого законодавства на правовий статус військовозобов'язаних та наголошено на пріоритетності забезпечення прав людини і громадянина навіть попри можливість їх обмеження згідно із чинними нормативно-правовими актами України.

У роботі з'ясовано практичні аспекти застосування нових правових норм, а також виявлено прогалини, що потребують додаткового врегулювання. З урахуванням судової практики обґрунтовано необхідність створення прозорих і ефективних механізмів оскарження рішень районних (міських) територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, підкреслено важливість вдосконалення мобілізаційного законодавства задля недопущення безпідставного обмеження та порушення прав військовозобов'язаних.

На основі проведеного дослідження надано конкретні пропозиції щодо усунення виявлених колізій у регулюванні правового статусу військовозобов'язаних в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

У статті зацентовано увагу на тому що оновлення мобілізаційного законодавства призвело до виникнення не лише цієї прогалини. Ще більше правових колізій з'явилося у зв'язку із прийняттям Постанови № 560, яка подекуди розходиться із нормами Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» особливо щодо питання про надання громадянам відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації.

*Ключові слова:* військовозобов'язаний, воєнний стан, мобілізація, правова допомога, призов на військову службу.

*Volodymyr Shlapak*

## **LEGAL STATUS OF THE CONQUISHED MILITARY IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE LEGAL REGIME OF THE MARTIAL STATE**

The article is devoted to the analysis of the legal status of persons liable for military service in Ukraine under the legal regime of martial law. Based on the official legislation, the author formed a conceptual apparatus of research and gave a specific definition of «legal regime of the military camp», «military conscription», «conscript», «military service» etc. A thorough study of the legal framework governing mobilization training and military service was conducted.

© Шлапак В.

Special attention is also paid to the analysis of amendments introduced to the Laws of Ukraine «On Military Duty and Military Service» and «On Mobilization Preparation and Mobilization» after the introduction of martial law and the announcement of general mobilization in our country. The author examines the impact of legislative updates on the legal status of persons liable for military service and emphasizes the priority of ensuring human and civil rights, even despite the possibility of their restriction under current legal acts of Ukraine.

The paper elucidates the practical aspects of the application of the new legal norms and identifies gaps that require additional regulation. Taking into account the case law, the author substantiates the need to create transparent and effective mechanisms for appealing against decisions of district (city) territorial centers for recruitment and social support, and emphasizes the importance of improving mobilization legislation to prevent unjustified restrictions and violations of the rights of persons liable for military service.

Based on the study, the author makes specific proposals for eliminating the identified conflicts in the regulation of the legal status of persons liable for military service in Ukraine under the legal regime of martial law.

The article focuses attention on the fact that the updating of the mobilization legislation led to the emergence of not only this gap. Even more legal conflicts appeared in connection with the adoption of Resolution No. 560, which in some places diverges from the provisions of the Law of Ukraine «On Mobilization Training and Mobilization», especially regarding the issue of granting citizens a deferment from conscription for military service during mobilization.

*Key words:* person liable for military service, martial law, legal aid, mobilization, call-up for military service.

**Постановка проблеми.** Збройна агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2014 році та триває й досі, стала поворотним моментом в історії нашої держави. Війна кардинально змінила безпекову, соціальну та політичну ситуацію, змусивши українців жити в умовах постійної загрози. За цих обставин введення правового режиму воєнного стану стало вимушеним, але необхідним кроком для забезпечення обороноздатності держави, захисту суверенітету та територіальної цілісності України. Однак воєнний стан несе в собі й певні правові виклики, пов'язані із визначенням правового статусу військовозобов'язаних, зокрема їхніх прав та обов'язків під час мобілізаційної підготовки та несення військової служби.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** З початком повномасштабного вторгнення науковий інтерес до питання визначення правового статусу військовозобов'язаних в Україні в умовах правового режиму воєнного стану помітно зріс. Так, окрім теоретичні аспекти заданої наукової проблеми стали предметом ґрунтовного вивчення у працях таких вітчизняних науковців, як Ю. Безкровний, Л. Зінич, А. Іванов, Т. Мельник, Н. Носевич, О. Синявська, С. Скрипка, М. Повалена та О. Романова. Однак попри наявність чималої кількості наукових робіт, присвячених аналізу впливу воєнного стану на правовий статус військовозобов'язаних, вважаємо, що відповідна проблема залишається актуальною і потребує подальшого дослідження, особливо в контексті постійного оновлення законодавства, що регулює мобілізаційну підготовку та військову службу.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає в проведенні комплексного аналізу сучасних проблем щодо визначення правового статусу військовозобов'язаних в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** 24 лютого 2022 року Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан в Україні. Це рішення було прийнято на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до п. 20 ч. 1 ст. 106 Конституції України, Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України [7].

Так, воєнний стан згідно зі ст. 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» являє собою «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її

місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [4].

Однак попри закріплену законодавчу норму щодо можливості «обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина» [14], важливо підкреслити, що введення воєнного стану не означає автоматичне скасування демократії та верховенства права. Навпаки, влада має діяти винятково у межах законодавства та забезпечувати захист прав людини. Повномасштабне вторгнення російських регулярних військ принесло серйозні виклики уряду, суспільству і міжнародному порядку, продемонструвало крихкість прав людини [3, с.33]. Зокрема, як зауважують С. Скрипка та А. Іванов, «саме у таких обставинах наявність чіткої правової регламентації і суворого правового порядку є особливо необхідними для недопущення безладу і хаосу, свавілля і зловживань владою, безпідставного та невинуватого обмеження прав і свобод громадян» [18, с. 201].

Отож у цьому аспекті з огляду на оголошення загальної мобілізації Указом Президента України «Про загальну мобілізацію» від 24.02.2022 року № 69/2022 [11] вкрай важливим є питання правового статусу військовозобов'язаних в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

Згідно зі ст. 65 Конституції України «захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, шанування її державних символів є обов'язком громадян України» [3].

Цей обов'язок реалізується через систему військової служби та мобілізації, яка регулюється низкою законодавчих актів, зокрема Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу», який у ч. 9 ст. 1 встановлює такі категорії громадян щодо військового обов'язку:

- допризовники – особи, які підлягають взяттю на військовий облік;
- призовники – особи, які взяті на військовий облік;
- військовослужбовці – особи, які проходять військову службу;
- військовозобов'язані – особи, які перебувають у запасі для комплектування

Збройних Сил України та інших військових формувань на особливий період, а також для виконання робіт із забезпечення оборони держави;

- резервісти – особи, які проходять службу у військовому резерві Збройних Сил України, інших військових формувань і призначені для їх комплектування у мирний час та в особливий період» [9].

Водночас введення правового режиму воєнного стану суттєво впливає на правовий статус усіх цих категорій громадян, оскільки в умовах підвищеної загрози національній безпеці активуються особливі положення щодо їх мобілізації та несення військової служби. Особливо відчутним це стало із прийняттям Законів України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» (далі – Закон № 3633-IX), «Про внесення змін до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» (Закон № 3127-IX) та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період» від 16.05.2024 року № 560.

Так, законодавчі зміни, ухвалені у відповідь на сучасні виклики, визначають нові правила та процедури, що стосуються мобілізації громадян. При цьому найбільше законодавчих прогалин виникає саме щодо нормативного регулювання правового статусу військовозобов'язаних.

Як ми вже згадали, ч. 9 ст. 1 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» встановлює, що військовозобов'язаними є «особи, які перебувають у запасі для

© Шлапак В.

комплектування Збройних Сил України (ЗСУ) та інших військових формувань на особливий період, а також для виконання робіт із забезпечення оборони держави» [8]. З цього визначення випливає, що основною ознакою, яка відрізняє військовозобов'язаного від допризовника, призовника, резервіста та військовослужбовця, є перебування у запасі. Відповідно до ч. 1 ст. 27 вищезгаданого Закону «у запас Збройних Сил України та інших військових формувань зараховуються громадяни України, які придатні за станом здоров'я до проходження військової служби в мирний або воєнний час і не досягли граничного віку перебування в запасі» [9].

Отож, як справедливо зазначає Т. Мельник, аналізуючи законодавчі положення згаданих статей Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», для визначення чоловіка військовозобов'язаним, тобто таким, що перебуває в запасі для комплектування ЗСУ та інших військових формувань на особливий період, щодо нього має виконуватися дві умови: особа повинна бути придатною до проходження військової служби за станом здоров'я та відповідати віковим вимогам [4, с. 42].

Відтак придатність громадян України до військової служби за станом здоров'я визначається, згідно зі ст. 70 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я», військово-лікарською експертизою, «порядок організації та проведення якої встановлюється Кабінетом Міністрів України» [5].

Водночас з урахуванням нових редакцій Законів України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» і «Про військовий обов'язок і військову службу» за віком військовозобов'язаними є особи від 25 років, які не досягли граничного віку перебування в запасі, передбаченого ст. 28 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» [9]. Тобто вказані норми щодо з'ясування придатності особи до перебування в запасі за віковим критерієм фактично розмежовують дві категорії громадян: призовників та військовозобов'язаних. Зокрема, призовниками в сучасному розумінні за цих обставин є особи віком від 18 до 25 років, а військовозобов'язаними – особи віком від 25 років до граничного віку перебування в запасі.

Попри зазначене, із прийняттям змін до Законів України «Про військовий обов'язок і військову службу» та «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» виникла правова колізія щодо чоловіків віком до 25 років, які до 21 березня 2024 року не проходили базову загальновійськову підготовку чи військову службу та були визнані непридатними до військової служби в мирний час, обмежено придатними у воєнний час. Так, у ч. 10 ст. 14 старої редакції Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» з огляду на стан здоров'я громадян України було передбачено закріплення статусів придатності до військової служби, серед яких і статус «непридатний до військової служби в мирний час, обмежено придатний у воєнний час, підлягає взяттю на облік військовозобов'язаних» [8].

Проте Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав військовослужбовців та поліцейських на соціальний захист» (Закон 3621-IX) з абзацу 5 ч. 10 статті 14 Закону «Про військовий обов'язок і військову службу» вилучено слова «в мирний час, обмежено придатний у воєнний час, підлягає взяттю на військовий облік військовозобов'язаних» [10]. Внаслідок цього громадян віком до 25 років, які мали відповідний статус, взято на військовий облік військовозобов'язаних і на сьогодні вони призиваються на військову службу у тому ж порядку що й придатні до військової служби особи віком від 25 років. Така практика однак суперечить ч. 5 ст. 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», відповідно до якої «не підлягають призову на військову службу під час мобілізації до досягнення 25-річного віку військовозобов'язані, які пройшли базову загальновійськову підготовку відповідно до статті 10-1 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» чи базову військову службу. Такі особи у зазначений період можуть бути призвані на військову службу за їх згодою» [9].

Отож ця ситуація створює низку проблем, серед яких:

- по-перше, невизначеність правового статусу тих громадян, що не досягли 25-річного віку та раніше були визнані обмежено придатними до військової служби й не

підлягали мобілізації, а тепер автоматично потрапили до категорії військовозобов'язаних без чіткого визначення їхнього статусу та умов мобілізації;

- по-друге, ризик неправомірного призову на військову службу чоловіків до 25 років без належної підготовки та медичної оцінки, який може призвести до несприятливих наслідків як для військовозобов'язаних, так і для військових підрозділів;

- по-третє, порушення прав окремих категорій призовників через відсутність чітких правових норм і процедур мобілізації осіб, які раніше мали визначений статус «непридатних до військової служби в мирний час, обмежено придатних у воєнний час» і відповідні гарантії, а наразі залишилися поза увагою законодавців. Крім того, слід зазначити, що оновлення мобілізаційного законодавства призвело до виникнення не лише цієї прогалини. Ще більше правових колізій з'явилося у зв'язку із прийняттям Постанови № 560, яка подекуди розходиться із нормами Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» особливо щодо питання про надання громадянам відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації. Так, наприклад, п. 3 ч. 1 ст. 23 згаданого Закону встановлює, що «не підлягають призову на військову службу під час мобілізації військовозобов'язані жінки та чоловіки, на утриманні яких перебувають троє і більше дітей віком до 18 років, крім тих, які мають заборгованість із сплати аліментів, сукупний розмір якої перевищує суму платежів за три місяці» [13]. Водночас згідно з Додатком 5 до Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період, затвердженого Постановою № 560 (далі – Додаток 5), для отримання відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації на підставі п. 3 ч. 1 ст. 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» військовозобов'язаний обов'язково повинен подати «свідоцтво про народження дітей (трьох і більше) із зазначенням батьківства військовозобов'язаного» [12]. Отож бачимо, що хоча в Законні фігурує термін «утримання», а не «батьківство», однак Постанова № 560 вимагає від військовозобов'язаних саме підтвердження останнього.

Ще одним прикладом правової колізії, що виникла з прийняттям досліджуваного акту, є розходження у Додатку 5 та п. 61 Постанови № 560 переліку документів для отримання відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації на підставі п. 13 ч. 1 ст. 23 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» Зокрема, відповідно до Додатку 5 військовозобов'язаний повинен подати до районного (міського) територіального центру комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК та СП) серед іншого «акт про встановлення факту здійснення особою догляду (постійного догляду), у якому зазначаються відомості про відсутність інших осіб, які могли б здійснювати такий догляд» [12]. Проте пунктом 61 Постанови № 560 визначено, що військовозобов'язаний має звернутися до ТЦК та СП із «заявою у паперовій або електронній формі... до якої додається письмова заява особи, яка потребує догляду чи постійного догляду, довільної форми... про підтвердження відсутності інших осіб, які не є військовозобов'язаними та відповідно до закону зобов'язані її утримувати (чоловік/дружина, працездатні діти), чи інших працездатних членів сім'ї, які зобов'язані та можуть здійснювати постійний догляд» [12].

Таким чином, ці та інші законодавчі прогалини, що виникли у зв'язку з прийняттям нових редакцій Законів «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про військовий обов'язок і військову службу» та Постанови № 560, порушують права широкого кола військовозобов'язаних, зокрема, чоловіків віком до 25 років, що вважалися до оновлення мобілізаційного законодавства «непридатними до військової служби в мирний час, обмежено придатними у воєнний час», та осіб, які згідно з чинними нормативно-правовими актами мають законне право на відстрочку від призову на військову службу під час мобілізації. Однак попри це, як зазначає, Л. Зінич, в Україні досі «відсутні прозорі механізми процесу оскарження рішень територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки у вищих інстанціях» [2, с. 205]. Це, зі свого боку, змушує осіб, чії права порушуються, звертатися до суду за їх захистом. Зазначене підтверджується і судовою практикою. Так, приміром, рішеннями Вінницького окружного адміністративного суду від 30.05.2024 року у справі № 120/3068/24, Київського окружного адміністративного суду від 10.06.2024 року у справі №

320/45817/23 визнано протиправною бездіяльністю відповідачів щодо неприйняття по суті рішення за наслідком розгляду заяви про надання відстрочки від призову на військову службу [15; 16]. При цьому в кожному із зазначених рішень представники ТЦК та СП обґрунтовували свою бездіяльність тим, що позивачами не було подано усіх документів, встановлених Додатком 5.

Також показовою є справа № 580/2260/24, відповідно до матеріалів якої військовозобов'язаний отримав відмову у наданні відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації через неподання ним підтверджуючих документів, які вказують на відсутність інших працездатних осіб, які згідно з законом зобов'язані здійснювати утримання його дружини. Черкаський окружний адміністративний суд, який розглядав цю справу, рішенням від 04.07.2024 року адміністративний позов задовольнив частково та серед іншого «визнав протиправним та скасував рішення комісії з питань надання відстрочок від призову по мобілізації в частині відмови військовозобов'язаному у наданні відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації» [17].

Отже, наведені приклади із судової практики наочно демонструють непоодинокі випадки звернення громадян до судів у зв'язку з порушенням їхніх прав через неточність правових норм. Це, зі свого боку, вказує на серйозні прогалини у чинному мобілізаційному законодавстві та його застосуванні, а відтак доводять необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання призову громадян на військову службу задля захисту прав та законних інтересів військовозобов'язаних, допризовників, призовників, резервістів та військовослужбовців. Так, доцільно, на нашу думку, по-перше, розглянути ідею, запропоновану Л. Плотніковою у петиції № 41/006537-24еп, щодо розробки «порядку переведення чоловіків до 25 років, які раніше були обмежено придатними і після проходження повторного огляду будуть визнані придатними, з обліку військовозобов'язаних на облік призовників» [6], по-друге, розробити та прийняти відповідні зміни до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», які б чітко визначали статус осіб, визнаних до прийняття Закону № 3621-IX обмежено придатними, і регулювали їхню мобілізацію, та, по-третє, усунути правові колізії у оновленому мобілізаційному законодавстві, зокрема, щодо визначення переліку документів, які військовозобов'язаний повинен подати до районного (міського) ТЦК та СП для отримання відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації.

**Висновки.** Таким чином, введення воєнного стану на території України суттєво вплинуло на правовий статус військовозобов'язаних. Законодавчі зміни, запроваджені у відповідь на нові реалії, відобразили потребу адаптації правової системи до умов воєнного часу, але водночас і створили ряд нових викликів у правозастосуванні. Так, прогалини, виявлені нами у нормативно-правових актах, породжують проблему неможливості реалізації окремими категоріями громадян своїх прав та охоронюваних законом інтересів. Зокрема, недостатня чіткість та узгодженість нових правових норм призводять до колізій та неоднозначного тлумачення законодавства, що водночас ускладнює процедури призову, мобілізації та соціальної підтримки військовозобов'язаних.

Отож в умовах правового режиму воєнного стану особливо важливим є баланс між потребами забезпечення обороноздатності країни та дотриманням прав людини. З метою реалізації цього завдання, на нашу думку, існує необхідність удосконалення чинного мобілізаційного законодавства та вирішення наявних правових проблем.

#### Список використаних джерел:

1. Melnychuk, O., Yaremenko, O., Kronivets, T., Opolska, N., & Overkovska, T. (2022). Protecting the rights of children in the armed conflict: The tasks before the state government. *Amazonia Investiga*, 11(60), 32-38. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.60.12.3>. (дата звернення: 17.07.2024).
2. Зінич Л. В. Забезпечення законності під час призову на військову службу в період мобілізації. *Право і суспільство*, 2023. № 6. С. 201-205.
3. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 17.07.2024).

4. Мельник Т. М. Військовозобов'язаний та військовослужбовець: сучасні підходи до розуміння понять. Галицькі студії. *Юридичні науки*, 2023. № 1. С. 40-45.
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-ХІІ : станом на 19 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 18.07.2024).
6. Петиція № 41/006537-24еп від 03.06.2024 р. : Електронні петиції до Кабінету Міністрів України. URL: <https://petition.kmu.gov.ua/petitions/6537> (дата звернення: 19.07.2024).
7. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 : станом на 10 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 16.07.2024).
8. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-ХІІ : станом на 27 лют. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 18.07.2024).
9. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-ХІІ : станом на 20 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 18.07.2024).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення прав військовослужбовців та поліцейських на соціальний захист : Закон України від 21.03.2024 р. № 3621-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3621-20#Text> (дата звернення: 19.07.2024).
11. Про загальну мобілізацію : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 69/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69/2022#Text> (дата звернення: 17.07.2024).
12. Про затвердження Порядку проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період : Постанова Каб. Міністрів України від 16.05.2024 р. № 560 : станом на 12 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-п#Text> (дата звернення: 19.07.2024).
13. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 р. № 3543-ХІІ : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 19.07.2024).
14. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 30 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 16.07.2024).
15. Рішення Вінницького окружного адміністративного суду від 30.05.2024 р. у справі № 120/3068/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/119398581> (дата звернення: 19.07.2024).
16. Рішення Київського окружного адміністративного суду від 10.06.2024 р. у справі № 320/45817/23. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/119656042> (дата звернення: 19.07.2024).
17. Рішення Черкаського окружного адміністративного суду від 04.07.2024 р. у справі № 580/2260/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120210111> (дата звернення: 19.07.2024).
18. Скрипка С. С., Іванов А. О. Правовий режим воєнного стану. Проблеми сучасної поліцейстики: тези доп. ІІІ наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 11 трав. 2023 р.). Вінниця: ХНУВС, 2023. С. 200-202.

#### **References:**

1. Melnychuk, O., Yaremenko, O., Kronivets, T., Opolska, N., & Overkovska, T. (2022). Protecting the rights of children in the armed conflict: The tasks before the state government. *Amazonia Investiga*. 11 (60), 32-38. Retrieved from: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.60.12.3> [in Ukrainian].
2. Zynych, L.V. (2023). Zabezpechennia zakonnosti pid chas pryzovu na viiskovu sluzhbu v period mobilizatsii [Ensuring legality during conscription for military service during the period of mobilization]. *Pravo i suspilstvo*. 6. 201-205. [in Ukrainian].
3. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] : vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR : stanom na 1 sich. 2020 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text> [in Ukrainian].
4. Melnyk, T.M. (2023). Viiskovozoboviazanyi ta viiskovosluzhbovets: suchasni pidkhody do rozuminnia poniat. [Conscript and military serviceman: modern approaches to understanding concepts]. *Halytski studii. Yurydychni nauky*. 1. 40-45. [in Ukrainian].
5. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia [Fundamentals of Ukrainian legislation on health care]: Zakon Ukrainy vid 19.11.1992 r. № 2801-ХІІ : stanom na 19 kvit. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> [in Ukrainian].
6. Petytsiia [Petition] : vid 03.06.2024 r. № 41/006537-24ep. *Elektronni petytsii do Kabinetu*

*Ministriv Ukrainy*. Retrieved from: <https://petition.kmu.gov.ua/petitions/6537> [in Ukrainian].

7. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini [On the introduction of martial law in Ukraine] : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 64/2022 : stanom na 10 trav. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].

8. Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu [On military duty and military service] : Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 r. № 2232-XII : stanom na 27 liut. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].

9. Pro viiskovyi oboviazok i viiskovu sluzhbu [On military duty and military service] : Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 r. № 2232-XII : stanom na 20 cherv. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> [in Ukrainian].

10. Pro vnesennia zmin do deiakikh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia prav viiskovosluzhbovtiv ta politseiskykh na sotsialnyi zakhyst [On making changes to some laws of Ukraine regarding ensuring the rights of servicemen and policemen to social protection] : Zakon Ukrainy vid 21.03.2024 r. № 3621-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3621-20#Text> [in Ukrainian].

11. Pro zahalnu mobilizatsiiu [On general mobilization] : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 69/2022. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69/2022#Text> [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia pryzovu hromadian na viiskovu sluzhbu pid chas mobilizatsii, na osoblyvyi period [On the approval of the Procedure for conscripting citizens for military service during mobilization, for a special period] : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 16.05.2024 r. № 560 : stanom na 12 lyp. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-п#Text> [in Ukrainian].

13. Pro mobilizatsiiu pidhotovku ta mobilizatsiiu [On mobilization training and mobilization] : Zakon Ukrainy vid 21.10.1993 r. № 3543-XII : stanom na 18 trav. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> [in Ukrainian].

14. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [About the legal regime of martial law] : Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 r. № 389-VIII : stanom na 30 cherv. 2024 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>[in Ukrainian].

15. Rishennia Vinnytskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu [Decision of the Vinnytsia District Administrative Court] : vid 30.05.2024 r. № 120/3068/24. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/119398581> [in Ukrainian].

16. Rishennia Kyivskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu [Decision of the Kyiv District Administrative Court] : vid 10.06.2024 r. u spravi № 320/45817/23. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/119656042> [in Ukrainian].

17. Rishennia Cherkaskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu [Decision of the Cherkasy District Administrative Court]: vid 04.07.2024 r. u spravi № 580/2260/24. Retrieved from: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/120210111>[in Ukrainian].

18. Skrypka, S. S. & Ivanov, A. O. (2023). Pravovyi rezhym voiennoho stanu [Legal regime of martial law]. *Problemy suchasnoi politseistyky*: tezy dop. III nauk.-prakt. konf. (m. Vinnytsia, 11 trav. 2023 r.). Vinnytsia: KhNUVS. 200-202. [in Ukrainian].

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДК 342.518:004(477)(09)**

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-36-45>

*Марина Дзевелюк*

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат юридичних наук, доцент;  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: dzeveliuk.m@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-8793-3393>

*Андрій Дзевелюк*

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри фундаментальних та приватно правових дисциплін  
e-mail: dzeveluk.andrey@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9421-9334>

### **ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

У статті проаналізовані історичні аспекти становлення електронного урядування в Україні, встановлено часові періоди та їх особливості, представлено перспективні напрями розвитку електронного урядування.

Проаналізовано сучасні дослідження вітчизняних науковців даного напрямку. Охарактеризовано актуальні проблеми, які стоять перед Україною та світом, які стосуються мережевої війни, світової пандемії, що уповільнюють процес ефективного впровадження електронного урядування. Визначено, що законодавча база існує, але потребує подальшого розвитку і вдосконалення, відповідно до стандартів ЄС та реалій, які транслює сучасне суспільство.

У дослідженні зазначено, що наразі в Україні триває етап впровадження електронного урядування, який розпочався в 2019 році, для якого показовим було формування теоретичної моделі електронного урядування та офіційне впровадження практичної моделі на основі веб-порталу «Дія», який являється брандом цифрової держави в Україні.

Встановлено, що для України важливого сенсу набувають такі напрями: діджиталізація державного управління, підвищення прозорості та підзвітності управлінської діяльності, розширення електронних послуг за допомогою інтеграції нових сервісів, ефективність надання електронних послуг, становлення структур електронної демократії, а також підвищення доступності та інклюзивності населення, а також розвиток інфраструктури, поліпшення кібербезпеки, регулювання процесів електронної комерції, перспективи використання елементів штучного інтелекту та аналітики великих даних для покращення управлінських процесів та прогнозування потреб громадян, міжнародне співробітництво та інтеграція до світових платформ, запровадження цифрових інновацій та інші, що в своїй сукупності модернізує функціонування сучасної держави. Запропоновано дій, які допоможуть розвинути зазначені напрями, що в результаті дозволить підвищити ефективність державного управління.

*Ключові слова:* функціонування сучасної держави, електронне урядування, веб-портал «Дія», цифровізація державних послуг.

## **PRECONDITIONS OF THE FORMATION AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF E-GOVERNMENT IN UKRAINE**

The article analyzes the historical aspects of the formation of electronic governance in Ukraine, identifying time periods and their characteristics, and presents promising directions for the development of electronic governance.

It reviews contemporary research by domestic scientists in this field and highlights current issues facing Ukraine and the world, such as network warfare and the global pandemic, which are slowing down the process of effective implementation of electronic governance. It is noted that the legislative framework exists but requires further development and improvement in line with EU standards and the realities of modern society.

The research indicates that Ukraine is currently in the implementation phase of electronic governance, which began in 2019. This phase is marked by the formation of a theoretical model of electronic governance and the official introduction of a practical model based on the "DIIA" web portal, which is a brand of the digital state in Ukraine.

It is established that the following areas are of significant importance for Ukraine: digitalization of public administration, increasing transparency and accountability of management activities, expanding electronic services through the integration of new services, the efficiency of providing electronic services, the establishment of e-democracy structures, as well as enhancing accessibility and inclusivity for the population, and the development of infrastructure, improving cybersecurity, regulating e-commerce processes, prospects of using elements of artificial intelligence and big data analytics to improve management processes and predict citizens' needs, international cooperation and integration into global platforms, the introduction of digital innovations, and others. Together, these factors modernize the functioning of the modern state. Actions are proposed to develop these directions, which will ultimately increase the efficiency of public administration.

*Key words:* the functioning of the modern state, e-government, the web portal «Diya», the digitalization of public services.

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення на практиці активно демонструють, що діяльність сучасної держави давно вийшла за межі автономного, закритого формування, а факт її існування винесено за рамки суспільних комунікацій. У багатьох сферах, в яких раніше держава виступала єдиною можливим каналом комунікації між людиною і зовнішнім світом, сьогодні індивіди мають змогу обходитись без держави, що, з одного боку, підвищує поріг її легітимності, а з іншого — сприяє становленню конкурентного середовища в публічній сфері [3, с. 62].

В результаті чого, ми можемо сміливо говорити не лише про теоретичні аспекти, а й про практичне застосування функціональної моделі сервісної держави, яка пов'язана передовсім з демонополізацією державних функцій, що стало можливим завдяки розвитку інформаційних технологій.

Глобальним викликом для стрімкого розвитку цифрових рішень та дистанційних форм співпраці, в тому числі з представниками державних органів, фінансових установ, організацій та підприємств, що надають послуги, стала світова пандемія COVID-19. Розвиток діджиталізації та певні технологічні потреби зумовили переведення державних послуг в онлайн, що безпосередньо оптимізує кошти, час та витрати людиногодина, знижує корупційні ризики, які й досі залишаються актуальними для пост радянських країн.

Наступними каталізаторами трансформації стали воєнні дії на території України та зумовлені процеси вимушеної міграції: як внутрішніх переселенців та біженців так і зовнішніх [3, с. 62].

Зазначені процеси формують тренди розвитку сучасної держави: формування нових технік та методів реалізації функцій держави, а саме технологічних, які пов'язані, передовсім, зі становленням електронного урядування. Тенденція застосування сучасних інформаційних технологій у світі, які дають змогу автоматизувати більшість управлінських дій, зумовлює переформатування функціонування держави на більш ефективні економічні моделі.

Саме електронне урядування являється одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприяє створенню умов для відкритого і прозорого державного управління, яке є необхідним в сучасних воєнних реаліях України, а також закладення основ реалізації функціонування сервісної моделі держави [4, с. 62].

З огляду на це, виникає потреба дослідження передумов становлення та перспектив розвитку електронного урядування, а також визначення новаційних напрямів діяльності сьогодення.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Варто підкреслити, що тематика електронного урядування є надзвичайно популярною у сучасній науковій літературі. І це не дивно, оскільки раціонально організований електронний уряд дає змогу суттєво підвищити ефективність реалізації практично усіх функцій держави, оскільки вони є каналами комунікації між державою та суспільством.

Дослідження електронного урядування є міждисциплінарною областю, в якій беруть участь науковці різних країн світу. Значний внесок як в Україні, так і в світі зробили: О. Барановський (питання безпеки електронного урядування та цифрові технології в державному управлінні), Ю. Рубан (проблеми впровадження електронних послуг та цифрових платформ у державному секторі), Л. Ткаченко (розвиток цифрових послуг та інтеграція електронних систем в Україні), М. Дзевелюк (становлення моделі сервісної держави та її вплив на процеси цифрової трансформації сучасної держави), J. Founyain (вплив цифрових технологій на державні інституції на їх роботу), M. Janssen (цифрові трансформації, дослідження відкритих даних), S. Madon (вплив цифрових технологій на соціально-економічний розвиток) та інші.

**Мета статті.** Основна мета передбачає дослідження передумов становлення електронного урядування в Україні, визначення та характеристика історичних періодів цього процесу, встановлення основних перспективних напрямів розвитку електронного урядування та характеристика проблемних аспектів становлення.

**Виклад основного матеріалу.** Звертаючись до історичних передумов, насамперед, слід зауважити, що Україна була чи не першою європейською країною, в якій ще на початку 80-х рр. ХХ ст. докладалися зусилля до розробки автоматизованих систем управління видатним українським вченим В. М. Глушковым, але ця ідея не знайшла підтримки та реалізації державним керівництвом СРСР [17, с. 59].

Згодом на світовому рівні на початку 90-х років почало формуватись саме поняття «електронного уряду», а першим у світі ідею урядового порталу реалізував Сінгапур в 1999 році, який не тільки почав надавати інформаційні послуги, але й дав змогу отримати деякі державні послуги, для яких раніше населення було змушене відвідувати різні міністерства та відомства [3, с. 62]. У вітчизняній історії зазначені процеси стали пріоритетними лише з набуттям Україною незалежності, що актуалізувало рух до розбудови нової держави, відповідно й нового державного управління. Проте, комунікаційні технології тоді, почали активно застосовуватись лише у сфері бізнесу [17, с. 59].

На основі проведених досліджень, можна виокремити певні важливі періоди становлення електронного урядування в Україні. Сам процес усвідомлення поняття «електронне урядування» бере свій початок з запровадження цілої низки нормативно-правових документів.

Запровадження механізмів та інструментів електронного урядування було започатковано ще у 1998 році із прийняттям Закону України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 [10], у статті 5 якого закріплено, що головною метою

© Дзевелюк М., Дзевелюк А.

програми є створення необхідних умов для забезпечення громадян та суспільства своєчасною, достовірною та повною інформацією шляхом широкого використання інформаційних технологій, забезпечення інформаційної безпеки держави, та Закону України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 04.02.1998 [11], що визначає стратегічні цілі та основні принципи інформатизації, очікувані наслідки її реалізації [5, с. 141].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 2003 р. [12] та серії поправок і доповнень до нього у 2005, 2014, 2015, 2017 роках свідчить про те, що Закон хоч і встановлював основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів, однак не нівелював певні недоліки української практики у цій сфері, з одного боку, і не актуалізував доцільність використання зарубіжного досвіду, з іншого [17, с. 59]. Але це стало значним поштовхом щоб розпочати процес переведення послуг в онлайн режим. Подальшими трансформаціями були прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» в 2012 р. [13] та розбудова центрів адміністративних послуг та Єдиного порталу адміністративних послуг в Україні «Дія».

Наступні процеси характеризуються усвідомленням науковцями ролі та можливостей електронного урядування у процесі комунікації з суспільством, контроль за владою, що сприяло появі низки концептуальних підходів.

В період 2007-2010 рр. було реалізовано велику кількість проєктів, спрямованих на побудову електронної взаємодії між областями та регіонами. В першу чергу це гармонізація організаційних структур та розробка необхідного нормативно-правового забезпечення, а також створення нової спеціальності «Електронне урядування» напряму підготовки «Державне управління» в 2009 році в Національній академії державного управління при Президентові України [17, с. 61].

Саме цей етап суспільного розвитку та діяльності вважається найбільш активним і успішним. Адже він став «проривом» у свідомості не лише пересічних громадян, а, насамперед, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які зрозуміли всю важливість та переваги від запровадження електронного урядування в усіх сферах суспільного життя.

Варто звернути увагу, що якби органи публічного управління та державної влади в Україні свого часу проявили більшу ініціативність, обізнаність та далекоглядність, то на сьогодні Україні не довелося б повертатися до пошуку шляхів вирішення проблем і подолання викликів десятирічної давнини.

Визначальним у розвитку електронного урядування в Україні стала розробка та затвердження «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» у 2010 р., що вперше закріпила в нормативно-правовому полі термін «електронне урядування» [6], а після втрати чинності - «Концепція розвитку електронного урядування в Україні» у 2017 р., метою якої було вирішення питань, пов'язаних зі значним відставанням України від світових темпів розвитку електронного урядування та необхідністю удосконалення державної політики у цій сфері [7].

Основна проблема, на розв'язання якої спрямована Концепція, — це забезпечення пріоритетного напряму для України, а саме розвитку інформаційного суспільства, яке можна визначити як орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на формування інноваційної моделі розвитку високотехнологічне суспільство, в якому кожен громадянин має можливість створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися ними, щоб дати змогу кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал для забезпечення особистого і суспільного розвитку та підвищення якості життя [2, с. 122].

Розвиток електронного урядування визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління. Також у рамках реалізації Україна має забезпечити комплексний розвиток електронного урядування відповідно до європейських вимог. З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з

основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [14].

Крім того, запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy).

Концепція є основою для подальшої розробки «Стратегії розвитку електронного урядування в Україні на період до 2030 року», програмних документів з питань впровадження електронного урядування та проєкту Закону України «Про розвиток електронного урядування».

Хоча реалізація Концепції була передбачена на період до 2020 року, однак наразі станом на 2024 рік являється чинною, як і Стратегія сталого розвитку «Україна–2020», яка теж потребує актуалізації у зв'язку з ухваленням на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, що зумовлює дискусії серед науковців. Рух в цьому напрямку було покладено Указом Президента України від 30.09.2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», який є орієнтиром для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України, а також запровадженням у 2021 році постійного моніторингу індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку [15].

Період 2014-2018 рр., номінований умовно як «нова хвиля» зацікавленості проблемами електронного урядування. Особливе місце у цих хронологічних межах посідає підготовка фахових, сучасних державних службовців в межах освітньо-професійних програм «Електронне урядування» першого та другого рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Важливе значення набула розробка проєктів стандартів вищої освіти зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», де знання електронного урядування та вміння використовувати різноманітні технології та інструменти електронної демократії є обов'язковими для сучасних фахівців з публічного управління та адміністрування [17, с. 63].

Наразі триває етап впровадження електронного урядування, який розпочався з 2019 року, для якого показовим було формування теоретичної моделі електронного урядування, що має бути побудована на міжгалузевій дискусії. [3, с. 64].

В першу чергу, це зумовлено розвитком розумних міст та застосуванням різноманітних технологій: Інтернет-речей, які представляють собою «фізично реальні системи і комплекси, функціонування яких базується на використанні величезної кількості датчиків, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, робототехніки, штучного інтелекту, хмарних обчислень, мережі Інтернет, застосування яких надає можливості за участю або без участі людей приймати і реалізовувати рішення, що створює умови для високоефективного, економічного, раціонального здійснення будь-якої діяльності з мінімальним використанням всіляких ресурсів» [1, с. 12-13].

Значний вплив мають також процеси цифрової трансформації публічного управління, які відбуваються у рамках стратегії соціально-економічного розвитку Європейського Союзу, зокрема ініціативи «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital Agenda For Europe) [17, с. 65]. А також важливим кроком стало створення Міністерства цифрової трансформації України (далі Мінцифри) на заміну ліквідованому Державному агентству України з питань розвитку електронного урядування.

Новацією у розвитку електронного урядування не лише в Україні, а й у світі стало затвердження Положення про Єдиний державний веб портал електронних послуг (далі

Портал Дія), результатом якого був новаційний прорив у становленні електронного урядування та удосконалення сфери надання адміністративних послуг в Україні. Адже, Уряд створив відповідні умови для того, щоб позбавитись від незручних форматів порталів, не дієвих механізмів, дублювання функцій та послуг, які притаманні великій кількості порталів багаточисельних органів державної влади [9].

Портал Дія дає можливість отримання публічних послуг, подання звернень, скарг, петицій громадян, здійснення електронного листування з органами державної влади, проведення опитувань тощо, це і впровадження мобільного застосунку «Дія», і користування особистим кабінетом та доступ до інформації з реєстрів, і створення сучасного реєстру адміністративних послуг [20, с. 248]. Варто також наголосити на етимології назви «Дія», що передбачає собою скорочення від «Держава і я» і вказує саме на комунікаційну природу взаємодії держави з суспільством, що змінює усі уявлення про функціонування сучасної держави на практиці. Портал Дія «призначений для реалізації права кожного на доступ до електронних послуг та інформації про адміністративні та інші публічні послуги, звернення до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (у тому числі відповідно до ЗУ «Про звернення громадян»), отримання інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, яка необхідна для надання послуг, а також для проведення моніторингу та оцінки якості послуг у випадках, визначених цим Положенням» [9]. Починаючи з 2023 року, в Мінцифри відбулось обговорення впровадження «Дія» з понад п'ятьма країнами [8], що вказує на ефективність даної платформи, а також зацікавленість та затребуваність у світі. В межах цифровізації, на офіційному рівні заявлено про відмову від подачі документів у паперовому форматі до державних органів з вересня 2021 р. й перехід на документообіг в електронному форматі між органами публічної влади й громадянами держави під час одержання державних послуг [16, с. 235]. При цьому варто зауважити, що система електронних адміністративних послуг в Україні перебуває на стадії розвитку і можливе існування цілого ряду проблем.

До чинників, які ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування належать:

- відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу (Мінцифри анонсує функціонування цього напрямку до кінця року), уніфікованих вимог до програмного забезпечення, що ускладнює процес запровадження внутрішніх систем електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інтеграцію цих систем;
- налагодження процедури використання електронного цифрового підпису;
- недостатній рівень захисту інформації в системах електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Саме недосконалість систем електронного документообігу, яка в більшій мірі пов'язана з тим, що до 2014 року значна частина систем електронного документообігу мала російське походження, сприяла посиленню уваги до застосування в органах виконавчої влади України різноманітних блокчейн технологій, які представляють собою розподілену базу даних у вигляді ланцюжка блоків, у якій зберігається інформація про кожну транзакцію, вироблену в системі, що неможливо підробити [18]. З 2017 року Україна перетворюється на випробувальний майданчик для використання блокчейн в органах виконавчої влади, прикладом такої діяльності є переведення на блокчейн Державного земельного кадастру України та реєстру майнових прав. На думку урядовців, впровадження цієї технології дозволить забезпечити надійну синхронізацію даних, що унеможливило їх підміну в результаті зовнішнього втручання, гарантує прозорість, а також дасть можливість здійснювати суспільний контроль за системою [17, с. 222]. Але при цьому виникає багато технологічних (велика ресурсоемність блокчейна, нестача потужності тощо) та правових запитань (щодо достовірності даних, точності заповнення реєстрів, управління доступом, ідентифікація користувачів, тощо), які потребують подальшого дослідження.

Готовність громадян та бізнесу до надання електронних послуг є одним з найбільш важливих факторів розвитку системи надання електронних послуг. При цьому необхідно забезпечити певні процеси: довіру та впевненість громадян і бізнесу у безпеці електронних послуг, що відіграє дуже важливу роль в прийнятті ініціатив електронного урядування з питань оцінки готовності до надання електронних послуг; конфіденційність персональних даних в Інтернеті та мобільних пристроях, що є однією з головних проблем забезпечення ефективності процесу надання електронних послуг [19, с. 65], також, ще досі залишається не вирішеною проблема цифрового включення громадян, адже в сучасному світі певний відсоток населення, який ніколи не користувався Інтернетом (причинами є з одного боку відсутність необхідних девайсів, матеріальні витрати, з іншого - існування вразливих верств населення, пов'язаних з віком, інвалідністю тощо).

Прецедентним є існування низки проектів, які фінансуються в ЄС, що стосуються потреб вразливих верств населення, які можна в майбутньому адаптувати до потреб України. Тому перспективи подальшого розвитку очевидні.

Проблемним питанням залишається функціонування електронного урядування в умовах мережевої війни та світової пандемії. Особливістю сучасних війн є діяльність, де головною зброєю при захопленні держави і встановленні стратегічного контролю над нею стає власне суспільство, на яке направлена переорієнтація та в подальшому знищення традиційних духовних та культурних цінностей [17, с. 210]. Тому питання безпеки в мережі, яке надає вирішальну інформаційну перевагу над супротивником має займати вагоме місце для становлення ефективного електронного урядування. У мережевій війні активно використовуються інструменти електронної демократії, насамперед це відбувається за допомогою соціальних мереж.

Також прикладом використання в мережевій війні технологій та інструментів електронного урядування можна віднести використання різноманітних систем електронного документообігу (ворожої розробки), а також ризики від запровадження блокчейн [17, с. 215].

Саме тому запровадження якісної та зручної системи інформаційного забезпечення в органах виконавчої влади [18] розглядається як головна складова неупередженої та професійної роботи системи державного управління і виконання контролю за реалізацією рішень в цих органах.

Світова пандемія також стала своєрідним каталізатором змін, які відбулися в прискореному темпі в публічному управлінні. Це зумовлено насамперед тим, що уряди були змушені в стислі терміни під тиском форс-мажорних обставин приймати свої рішення. Всесвітня криза виявила вразливі місця в системі прийняття рішень на рівні урядів: порушення координації, слабкі державні інституції, не ефективне та нераціональне використання обмежених ресурсів, недостатня підзвітність, а також проблеми патронажу та корупції.

Тому важливе значення в умовах пандемії набуло використання цифрових технологій та цифрова трансформація всієї системи публічного управління.

У багатьох країнах цифровий уряд посилив свою центральну роль як необхідного елемента комунікації, лідерства та співпраці між політиками та суспільством. Водночас загострилися проблеми, пов'язані з конфіденційністю, захистом приватності та поширенням дезінформації.

Однак, в світовій практиці вже існують напрацьовані підходи для успішного вирішення цих проблем, зокрема з використанням цифрових технологій, які направлені на адаптацію моделей діяльності уряду, надання послуг та взаємодію з громадянами з використанням цифрових інструментів; створення безпрецедентного рівня співпраці між урядами та громадянами, а також усіма зацікавленими сторонами для запровадження просторового дистанціювання та інших заходів; розвиток ефективних, інклюзивних та підзвітних урядів, які здатні надавати адекватну відповідь на існуючі виклики та загрози. Ці та інші технології важливо адаптувати до потреб України.

**Висновки.** Отже, проаналізовані історичні періоди дають можливість сказати, що Україна пройшла значний шлях і уже має певні успіхи (а в деяких сферах і першість) щодо впровадження різноманітних інструментів та технологій електронного урядування. Подальший розвиток електронного урядування в Україні має значні перспективи, зважаючи на поточні досягнення та плани держави у сфері цифрової трансформації.

На основі дослідження можна виділити наступні ключові напрями та перспективи:

- розширення електронних послуг за допомогою інтеграції нових сервісів (запровадження нових електронних послуг, які охоплюватимуть більшу кількість адміністративних процедур), а також розширення платформи «ДІЯ» (збільшення функціональних можливостей та послуг);
- підвищення доступності та інклюзивності передбачає собою розвиток цифрової грамотності (навчання громадян цифровим навичкам для забезпечення рівного доступу до електронних послуг), а також розвиток інфраструктури (поліпшення доступу до Інтернету в сільських та віддалених районах);
- поліпшення кібербезпеки шляхом удосконалення захисту даних (посилення заходів щодо захисту персональних даних громадян) та протидія кіберзагрозам (розробка та впровадження стратегій захисту від кібератак);
- легалізація та регулювання передбачає законодавче забезпечення (розробка та прийняття нових законів, які регулюють використання цифрових технологій у державному управлінні) та відповідність стандартам ЄС (гармонізація українського законодавства зі стандартами ЄС);
- підвищення прозорості та підзвітності можлива за допомогою розширення доступу до відкритих даних для громадян та бізнесу, а також прозорість державних процесів через використання цифрових технологій в державному управлінні;
- інтеграція штучного інтелекту та аналітики даних, як новий перспективний напрямок передбачає використання ШІ та аналітики великих даних для покращення управлінських процесів та прогнозування потреб громадян (AI та Big Data), а також автоматизація рутинних адміністративних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності;
- міжнародне співробітництво та інтеграція до світових платформ (участь у глобальних ініціативах та проектах з електронного урядування);
- розвиток електронної демократії (можливий через впровадження систем електронного голосування для забезпечення більшої участі громадян у політичних процесах), а також використання цифрових платформ для проведення громадських консультацій та обговорень;
- електронна комерція та цифрова економіка (має перспективи становлення через розробку нормативної бази для підтримки та регулювання електронної комерції) та запровадження цифрових інновацій (підтримка стартапів та інновацій у сфері цифрових технологій);
- підтримка сталого розвитку: зелені технології (використання цифрових технологій для підтримки сталого розвитку та охорони навколишнього середовища), а також ефективне управління ресурсами (використання ІКТ для підвищення ефективності управління природними ресурсами).

Ці напрями розвитку електронного урядування допоможуть Україні підвищити ефективність державного управління, зробити його більш прозорим і доступним для громадян, а також відповідати сучасним викликам і тенденціям та потребують більш детального вивчення в подальших дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Баранов О. А. Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання. Харків, 2018. Т. 1. 344 с.
2. Дзевелюк М.В. Традиції та новації в розвитку функцій сучасної держави: дис. ... канд. юрид наук : 12.00.01. / НУ «ОЮА». Одеса, 2017. 209 с.

3. Дзевелюк М. В. Вплив електронного урядування на трансформацію функціонування сучасної держави. *Науково-практична конференція «Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні»* присвячена до 30-річчя Національної академії правових наук, 15 червня 2023 р. м. Вінниця. С. 62-69.
4. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. Вип. 78. С. 60-67.
5. Калішенко Є. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. *Інформаційне право*, 2019. Вип. 7. С. 140-146 URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/7/26.pdf> (дата звернення 25.05.2024).
6. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ від 13.12.2010 р. №225-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text> (втратив чинність). (дата звернення 25.05.2024).
7. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ від 20.09.2017 р. №649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 25.05.2024).
8. Питання Міністерства цифрової трансформації України: Постанова КМУ від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12> (дата звернення 25.05.2024).
9. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг: Постанова КМУ від 4.12.2019р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#n15> (дата звернення 25.05.2024).
10. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98- ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-vr/ed20160801> (втрата чинності 01.03.2023), (дата звернення 20.05.2024).
11. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-vr> (дата звернення 20.05.2024).
12. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення 20.05.2024).
13. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. №5203-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення 20.05.2024).
14. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення 20.05.2024).
15. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. №722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 20.01.2023).
16. Сидоренко Н.О. Державний портал «дія» шляхи удосконалення сфери надання адміністративних послуг. *Наукові перспективи*, 2021. Вип. 9(15). С. 227-238
17. Чкут С.А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я.Ю. Основи електронного урядування: навчальний посібник. Київ, 2022. 268 с.
18. Чукут С.А. Блокчейн чи система електронного документообігу: сучасні тенденції впровадження в органах виконавчої влади України. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. Вип. 1. С.70-76. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5871&i=12>
19. Чернищук Н.В., Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*, 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.
20. Яременко О.І., Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Електронне урядування: приклад впровадження додатку «ДІЯ» в Україні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2023. Вип. 11(25). С. 246-257.

#### References:

1. Baranov, O. A. (2018). Internet recheŭ: teoretyko-metodolohichni osnovy pravovoho rehulivannia [The Internet of Things: theoretical and methodological foundations of legal regulation]. Kharkiv. [in Ukrainian].
2. Dzeveliuk, M.V. (2017). Tradytsii ta novatsii v rozvytku funktsii suchasnoi derzhavy [Traditions and innovations in the development of functions of the modern state]. Odesa. [in Ukrainian].
3. Dzeveliuk, M. V. (2023). Vplyv elektronnoho uriaduvannia na transformatsiiu funktsionuvannia suchasnoi derzhavy [The influence of electronic governance on the transformation of the

functioning of the modern state]. *Naukovo-praktychna konferentsiia «Problemy informatsiino-pravovoho zabezpechennia detsentralizatsii derzhavnoi vlady ta tsyfrovoi transformatsii v Ukraini» prysviachena do 30-richchia Natsionalnoi akademii pravovykh nauk*. Vinnytsia. 62-69. [in Ukrainian].

4. Dzeveliuk, M. V. (2017). Servisna derzhava yak funktsionalna model suchasnoi derzhavy [The service state as a functional model of the modern state]. *Aktualni problemy derzhavy i prava..* 78. 60-67. [in Ukrainian].

5. Kalishenko, Ye. (2019). Pravove zabezpechennia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Legal support for the development of electronic governance in Ukraine]. *Informatsiynne pravo*. 7. 140-146. Retrieved from: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/7/26.pdf> [in Ukrainian].

6. Kontsepsiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [The concept of the development of e-government in Ukraine]: Rozporiadzhennia KMU vid 13.12.2010 r. №225-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text> (vtratyv chynnist). [in Ukrainian].

7. Kontsepsiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [The concept of the development of electronic governance in Ukraine] : Rozporiadzhennia KMU vid 20.09.2017 r. №649-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

8. Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Issues of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine] : Postanova KMU vid 18.09.2019 r. № 856. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12> [in Ukrainian].

9. Polozhennia pro Yedynyï derzhavnyï vebportal elektronnykh posluh [Regulations on the Unified State Web Portal of Electronic Services] : Postanova KMU vid 4.12.2019r. № 1137. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#n15> [in Ukrainian].

10. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii [On the National Informatization Program] : Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 № 74/98-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-vr/ed20160801> (vtrata chynnosti 01.03.2023) [in Ukrainian].

11. Pro Kontsepsiiu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii [On the Concept of the National Informatization Program] : Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 № 75/98-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-vr> [in Ukrainian].

12. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyï dokumentoobih [On electronic documents and electronic document circulation] : Zakon Ukrainy vid 22 trav. 2003 r. № 851-IV. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>[in Ukrainian].

13. Pro administratyvni posluhy [On administrative services] : Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 r. №5203-VI. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> [in Ukrainian].

14. Pro Stratehiu staloho rozvytku «Ukraina-2020» [About the Sustainable Development Strategy «Ukraine-2020»] : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> [in Ukrainian].

15. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030] : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. №722. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].

16. Sydorenko, N.O. (2021). Derzhavnyi portal «diia» shliakhy udoskonalennia sfery nadannia administratyvnykh posluh [State portal «action» ways to improve the sphere of administrative services]. *Naukovi perspektyvy*. 9(15). 227-238. [in Ukrainian].

17. Chukut, S.A., Zahvoiska, O.V. & Tsymbalenko, Ya.Iu. (2022). Osnovy elektronnoho uriaduvannia [Fundamentals of e-government] : navchalnyï posibnyk. 268 s. [in Ukrainian].

18. Chukut, S.A. (2018). Blokcheyn chy systema elektronnoho dokumentoobihu: suchasni tendentsii vprovadzhennia v orhanakh vykonavchoï vlady Ukrainy [Blockchain or a system of electronic document circulation: modern trends of implementation in the executive authorities of Ukraine.]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 1. 70-76. Retrieved from: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5871&i=12> [in Ukrainian].

19. Chernyshchuk, N.V., Dzeveliuk, M.V. & Dzeveliuk, A.V. (2023). Tsyfrovii tekhnologii i pravo: vyklyky tsyfrovii transformatsii ta kiberbezpeka [Digital technologies and law: challenges of digital transformation and cyber security.]. *Nauka i tekhnika sohodni*. 12(26). 62-72. [in Ukrainian].

20. Yaremenko, O.I., Dzeveliuk, M.V. & Dzeveliuk, A.V. (2023). Elektronne vriaduvannia: pryklad vprovadzhennia dodatku «DIIa» v Ukraini [Electronic governance: an example of the implementation of the «ACTION» application in Ukraine.]. *Naukovi perspektyvy* 11(25). 246-257. [in Ukrainian].

**УДК 330.5**

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-46-53>

***Олександр Климчук***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [klymchuk.o@vspu.edu.ua](mailto:klymchuk.o@vspu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-9427-9561>

***Оксана Самборська***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічно-правових дисциплін  
e-mail: [super\\_oksana30@ukr.net](mailto:super_oksana30@ukr.net)  
<https://orcid.org/0000-0002-1911-9138>

## **ДИНАМІКА ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ УКРАЇНИ 2003-2023 РОКИ**

У статті проведений аналіз важливих показників для підняття економіки країни, включаючи валовий внутрішній продукт, валовий продукт на душу населення для окреслення перспектив розвитку.

Обраховано рівень економічної активності населення, якості життя, фінансового навантаження на працездатну особу, платоспроможний попит.

Встановлено, зниження валового продукту, що супроводжується зменшенням надходжень до бюджету, зменшення купівельної спроможності громадян, відповідно і скороченням виробництва товарів та послуг, скорочення експорту. Досліджені показники негативно позначаються на експорті та імпорті, спостерігаємо динаміку зміщення даних не в найкращу сторону для розвитку країни, окреслили велику імпортозалежність. Також автори відзначають основні проблеми з якими стикнулася національна економіка у 2003-2023 роки, зіставили реальний та номінальний валовий внутрішній продукт. Конкретні напрямки галузевої структурної політики на наш погляд, варто сконцентрувати на розвитку технологій, створення робочих місць, ефективному використанні наявних природних ресурсів.

Зазначено, що показники валового внутрішнього продукту має великий вплив на кожного в економічному середовищі країни. Зміни показника впливають на всі сфери: від власних фінансів до інвестиційної привабливості країни, можливості зростання потенційних робочих місць.

Авторами визначено, що стрімке зростання імпорту починаючи з 2005 року, так імпорт у 2023 році перевищив рівень 2005 року на 14,47%, що значно ускладнює підняття економіки. Закцентовано увагу на тому, що зміни потрібно фокусувати на заходах інтенсифікації інвестицій та підвищення ефективності використання наявних фінансових, трудових та виробничих ресурсів. Для інтенсифікації державної економічної політики та обрання вектору розвитку економіки країни слід звернути увагу на виробничі потужності та нарощення виготовлення продукції з подальшою реалізацією на експорт.

*Ключові слова:* внутрішній валовий продукт, добробут, зайнятість, товари, продукт, населення, економіка, розвиток.

***Oleksandr Klymchuk, Oksana Samborska***

## **DYNAMICS OF THE GROSS DOMESTIC PRODUCT OF UKRAINE 2003-2023**

The article analyzes important indicators for raising the country's economy, including gross domestic product, gross product per capita to outline development prospects.

© Климчук О., Самборська О.

The level of economic activity of the population, quality of life, financial burden on an able-bodied person, and solvent demand were calculated. It has been established that the gross product has decreased, which is accompanied by a decrease in revenues to the budget, a decrease in the purchasing power of citizens, and accordingly, a decrease in the production of goods and services, and a decrease in exports.

The studied indicators have a negative impact on exports and imports, we are observing the dynamics of the data shifting in the wrong direction for the country's development, and we have outlined a large dependence on imports. The authors also note the main problems faced by the national economy in 2003-2023, compared real and nominal gross domestic product. In our opinion, the specific directions of the sectoral structural policy should be focused on the development of technologies, the creation of jobs, and the effective use of available natural resources.

It is noted that the indicators of the gross domestic product have a great impact on everyone in the economic environment of the country. Changes in the indicator affect all areas: from one's own finances to the investment attractiveness of the country, the possibility of growth of potential jobs.

The authors determined that the rapid growth of imports since 2005, so imports in 2023 exceeded the level of 2005 by 14.47%, which significantly complicates the recovery of the economy. Attention is focused on the fact that changes should be focused on measures to intensify investments and improve the efficiency of using available financial, labor and production resources. In order to intensify the state economic policy and choose the vector of development of the country's economy, attention should be paid to the production capacity and the increase in the production of products with further sales for export.

*Key words:* gross domestic product, welfare, employment, goods, product, population, economy, development.

**Постановка проблеми.** Проблеми розвитку економіки України набирають більше потужних та широкомасштабних розмірів, які негативно позначилися на добробуті та житті населення країни. Найбільш нагальними проблемними питанням розвитку сучасної економіки є втрати виробничих потужностей, трудового потенціалу, ринків збуту, логістичних зв'язків. Знизилася виробництво важливих та бюджетотворюючих галузей, припинилося виробництво основних видів продукції, зокрема, тих що становили експортний потенціал країни.

Значимим залишаються постійні втрати доходів населення та зменшення купівельної спроможності українців. Українська економіка впродовж багатьох років залишається залежною від імпорту, що збільшує фінансове навантаження на виробників, споживачів тощо. Відсутність активної державної економічної політики впродовж років заважає Україні відновитися та зменшити відставання у розвитку від європейських країн.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Розглядаючи сутність та значення валового внутрішнього продукту (ВВП) як одного з ключових показників економічного розвитку доцільно опиратися на наукові дослідження провідних вітчизняних вчених у галузі економіки. Динаміку трансформаційних процесів показників якості життя населення крізь призму економічної безпеки держави, які обумовлені ключовими напрямками допомоги, що стануть актуальними в контексті безпеки споживання, стале економічне зростання, висока зайнятість населення всі ці ключові питання досліджені у працях М.О. Назаренко [5].

Дослідженням сучасних світових процесів в напрямку трансформації функціональної структури сучасної держави та застосуванню інноваційних методів та інструментів у державному управлінні проводила М.В. Дзевелюк [2].

Характер функціонування сучасної держави визначає й основні вектори розвитку окремих її функцій, таких як: економічна, оборонна, соціальна, екологічна. Оптимізація використання енергетичних ресурсів, що збільшують навантаження на виробників та споживачів досліджував у своїх працях О.В. Климчук [3].

Останні роки спостерігаємо збитки нанесені економіці України через міграцію та

© Климчук О., Самборська О.

втрати людського капіталу привернуло увагу до здійснення дослідження у працях О.Ю. Самборська [8].

**Мета статті.** Метою пропонованого дослідження є оцінювання стану національної економіки шляхом аналізу валового внутрішнього продукту, валового продукту на душу населення для визначення перспектив розвитку в умовах динамічних змін та нових викликів для України.

**Виклад основного матеріалу.** Найважливіший показник розвитку економіки країни, який висвітлює результат роботи виробничої діяльності, вартість усіх товарів та послуг у ринкових цінах, що створені резидентами країни на її території за певний період, зазвичай за річний період – валовий внутрішній продукт (далі – ВВП), (англ. – Gross Domestic Product, (GDP)).

Цей показник вважається одним із головних в економіці, який дозволяє проаналізувати фінансовий стан країни, побачити реальну ситуацію внутрішнього виробництва. Зміни внутрішнього валового продукту, негативні чи позитивні, зазвичай відображаються на фондовому ринку [1].

Зростання економічних показників країни супроводжується підняттям рівня оплати праці, зменшенням рівня безробіття, і як результат, підприємства вимагають більше робочої сили для задоволення зростаючих економічних потреб.

Виробництво визначатиметься потребою ощадливо використовувати дедалі дорожчі паливно-енергетичні ресурси, щоб зменшити їх питому частку в структурі виробничих витрат, що підвищить рівень прибутковості підприємницької діяльності, слугуватиме імпульсом до прискореного зростання економіки України [3].

Зростання ВВП означає, що відповідно доходи в країні зростають, та купівельна спроможність споживачів аналогічно. Показник валового внутрішнього продукту має великий вплив на кожного в економічному середовищі країни. Зміни показника впливають на всі сфери: від власних фінансів до інвестиційної привабливості країни, можливості зростання потенційних робочих місць.

Розуміння ВВП країни може бути корисним інвесторам під час прийняття будь-яких управлінських рішень у певному регіоні чи галузі. Під час порівняння темпів зростання країни за певний проміжок часу важливо знайти найкращі міжнародні можливості.

**Таблиця 1. Валовий внутрішній продукт України 2012-2023, млн. грн.**

Роки	Номінальний ВВП	Реальний ВВП	Різниця	
			реальний	номінальний
2012	408889	1304064	-104825	-7.4%
2013	1454931	1410609	-44322	-3.0%
2014	1566728	1365123	-201605	-12.9%
2015	1979458	1430290	-549168	-27.7%
2016	2383182	2034430	-348752	-14.6%
2017	2982920	2445587	-537333	-18.0%
2018	3558706	3083409	-475297	-13.4%
2019	3974564	3675728	-298836	-7.5%
2020	4194102	3818456	-375646	-9.0%
2021	5459574	4363582	-1095992	-20.1%
2022	5191028	3865780	-1325248	-25.5%
2023	6537825	5518062	-1019763	-15.6%

узагальнено авторами на основі джерела [6]

Оскільки фактично існує кілька способів вимірювання валового внутрішнього продукту країни, важливо знати, які типи ВВП існують. Економісти зазвичай використовують два види ВВП для вимірювання: номінальний і реальний.

Номінальний – це економічний випуск країни, вартість кінцевих товарів і послуг, вироблених у певному році, без поправки на інфляцію.

З іншого боку, реальний ВВП дорівнює економічному випуску, скоригованому на вплив інфляції. Він розраховується за допомогою дефлятора цін ВВП, який є різницею цін між базовим і поточним роками.

Номінальний ВВП зазвичай вищий за реальний ВВП, оскільки інфляція зазвичай є позитивним числом (див. табл. 1).

Якщо номінальний ВВП перевищує реальний, це свідчить про значну інфляцію, і, навпаки, коли реальний ВВП перевищує номінальний, це свідчить про дефляцію в даній економіці.

З цієї причини економісти використовують поправку на інфляцію, щоб знайти так званий реальний ВВП економіки. Шляхом коригування виробництва будь-якого конкретного року до рівня цін, які переважали в базовому році, економісти коригують ВВП на інфляцію.

Виробництво значно скоротилося, як наслідок відмічаємо негативний розрив між потенційним та фактичним ВВП.

Спостерігаємо коливання показника реального та номінального валового внутрішнього продукту, великі відхилення відмітимо у 2015 році – 27,7%, менш критичним був 2017 рік – 18%, важкий для країни видався 2022 рік з показником у 25,5 %.

**Таблиця 2. Номінальний ВВП країни з 2002-2023 роки  
(розмір ВВП в доларах за даними Світового банку та МВФ)**

Роки	Млн. грн	Відхилення	Млн. доларів	Відхилення
2002	225810		42393	
2003	267344	+41534	50133	+7740
2004	345113	+77769	64883	+14750
2005	441452	+96339	86142	+21259
2006	544153	+102701	107753	+21611
2007	720731	+176578	142719	+34966
2008	948056	+227325	179992	+37273
2009	913345	-34711	117228	-62765
2010	1082569	+169224	136419	+19192
2011	1316600	+234031	163160	+26740
2012	1408889	+92289	175781	+12622
2013	1454931	+46042	183310	+7529
2014	1566728	+111797	131805	-51505
2015	1979458	+412730	90615	-41190
2016	2383182	+403724	93270	+2655
2017	2982920	+599738	112154	+18884
2018	3558706	+575786	130832	+18678
2019	3974564	+415858	153781	+22949
2020	4194102	+219538	155582	+1801
2021	5459574	+1265472	199770	+44188
2022	5191028	-268546	160500	-39270
2023	6537825	+1346797	-	-

узагальнено авторами на основі джерела [6]

Для обрахунку рівня економічної активності, якості життя в різних регіонах країни та за певний період, визначають валовий внутрішній продукт на душу населення.

Зниження валового продукту супроводжується зменшенням доходу до бюджету, проте, фінансові допомоги від країн-партнерів допомагають державі виконувати зобов'язання перед своїми громадянами: виплачувати заробітну плату, соціальні платежі

© Климчук О., Самборська О.

тощо.

Міжнародна технічна допомога-«ресурси, які відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами (державами, урядами іноземних держав, а також організаціями, установами, фондами, уповноваженими урядами іноземних держав, міжнародними організаціями, що надають міжнародну технічну допомогу Україні) на безоплатній основі Україні для здійснення програм, проєктів міжнародної технічної допомоги з метою проведення реформ та реалізації програм соціально-економічного розвитку України» [7].

**Таблиця 3. Номінальний ВВП України 2002-2022 роки з розрахунку на одну особу (чисельність населення взято в середньому за рік)**

Роки	Гривні	Долари США	Населення (тис.)
2002	4681,9	879	48230
2003	5592,9	1048,8	47801
2004	7273,5	1367,5	47448
2005	9374,3	1829,2	47091
2006	11634,3	2303,8	46771
2007	15499,1	3069,1	46501
2008	20502,8	3892,5	46240
2009	19836,3	2546,0	46044
2010	23603,6	2974,4	45865
2011	28813,9	3570,8	45693
2012	30912,5	3856,8	45577
2013	31988,7	4030,3	45483
2014	35834,0	3014,6	43722
2015	46210,2	2115,4	42836
2016	55853,5	2185,9	42668
2017	70224,3	2640,3	42477
2018	84192,0	3095,2	42269
2019	94589,8	3659,8	42019
2020	100432,5	3725,6	41760
2021	131907,2	4826,6	41389
2022	126152,3	3900,5	41149

узагальнено авторами на основі джерел [5]

Падіння ВВП може позначитися на зменшенні купівельної спроможності українців, і як наслідок, скоротяться сукупні витрати, а це в свою чергу матиме вплив на виробника товарів чи послуг.

Валовий внутрішній продукт на душу населення дорівнює значенню ВВП, поділеному на кількість мешканців.

Рівень і динаміка цього показника вказують на рівень і динаміку економічного зростання і розвитку країни, однак цей показник відбиває лише середнє значення, тому він не дозволяє враховувати нерівність у доходах і добробуті населення [1].

Майже усі доходи українців витрачаються на споживчі витрати, придбання товарів та послуг. За останні 15 років рівень валового нагромадження основного капіталу скоротився з 25% до 12%, а це суттєво нижче рівня європейських країн (див. табл. 4).

Так, країна не може бути конкурентоспроможною на ряду з іншими високо розвиненими країнами Європейського союзу.

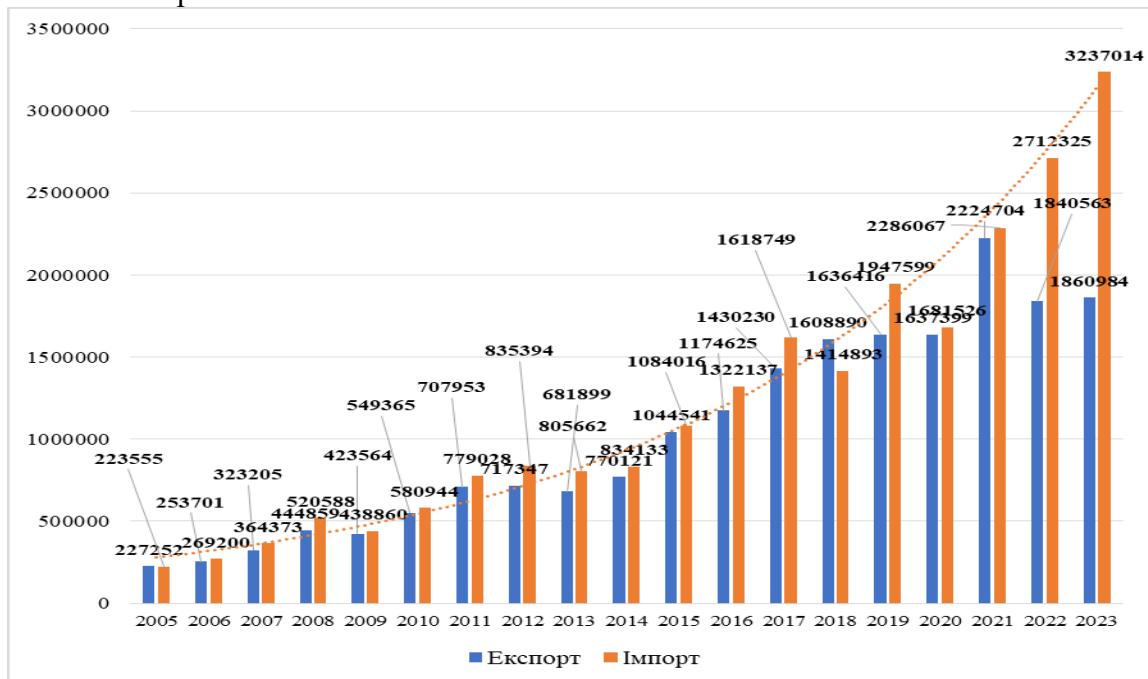
В переважній більшості під конкурентоспроможністю розуміють сукупність комплексних властивостей виробленої продукції (послуг), що забезпечують відповідні переваги як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, зумовлюючи вигідну реалізацію в умовах вільної конкуренції [4].

**Таблиця 4. Структура ВВП України за кінцевим використанням 2005-2023 роки, млн.грн.**

Роки	Номінальний ВВП за рік	Споживчі витрати	Валове нагромадження	Експорт товарів та послуг	Імпорт товарів та послуг
2005	441452	337879	99876	227252	-223555
2006	544153	424060	134740	253707	-269200
2007	720731	558581	203318	323205	-364373
2008	948056	758902	264883	444859	-520588
2009	913345	772826	155815	423564	-438860
2010	1082569	914230	199918	549365	-580944
2011	1316600	1105201	282474	707953	-779028
2012	1408889	1269601	257335	717347	-835394
2013	1454931	1350220	228474	681899	-805662
2014	1566728	1409772	220968	770121	-834133
2015	1979458	1715636	303297	1044541	-1084016
2016	2383182	2018854	512830	1174625	-1323127
2017	2982920	255252	618914	1430230	-1618749
2018	3558706	3196756	667953	1608890	-1414893
2019	3974564	3785133	500614	1636416	-1947599
2020	3974564	3923203	315026	1651526	-1681526
2021	5459574	4766568	754369	2224704	-1860984
2022	5191028	5408161	654629	1840563	-2712325
2023	6537825	6916714	989221	1868904	-3237014

узагальнено авторами на основі джерел [5]

Розглядаючи дані про структуру валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням, можна побачити і динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки.



авторська розробка

**Рис. 1. Динаміка співвідношення експорту та імпорту за 2005-2023 рр.**

Прослідковується стрімке зростання імпорту починаючи з 2005 року, так імпорт у 2023 році перевищив рівень 2005 року на 14,47%, що значно ускладнює підняття економіки.

© Климчук О., Самборська О.

Високий показник експорту можна відмітити у 2021 році, досяг позначки у 2224704 млн. грн.

**Таблиця 5. Експортно-імпортні операції України 2005-2023 роки, млн. грн.**

Роки	Експорт	% ВВП	Імпорт	% ВВП
2005	227252	51,5	-223555	-50,6
2006	253707	46,6	-269200	-49,5
2007	323205	44,8	-364373	-50,6
2008	444859	46,9	-520588	-54,9
2009	423564	46,4	-438860	-48
2010	549365	50,7	-580944	-53,7
2011	707953	53,8	-779028	-55,4
2012	717347	50,9	-835394	-53,2
2013	681899	46,9	-805662	-54,8
2014	770121	49,2	-834133	-55,5
2015	1044541	52,8	-1084016	-54,3
2016	1174625	49,3	-1323127	-53,8
2017	1430230	47,9	-1618749	-49
2018	1608890	45,2	-1914893	-40,1
2019	1636416	41,2	-1947599	-49
2020	1637399	39,0	-1681526	-40,1
2021	2224704	40,7	-2286067	-41,9
2022	1840563	35,5	-2712325	-52,3
2023	1868904	28,6	-3237014	-49,5

узагальнено авторами на основі джерела [5]

**Висновки.** Одна з ключових проблем низьких темпів зростання економіки України вагоме зменшення виробничих потужностей, зменшення реалізації товарів та експорт їх, низька інвестиційна привабливість. Дослідження довело, що країна втратила за роки виробничі потужності пріоритетних галузей економіки, що наповнювали бюджети усіх рівнів та логістичні зв'язки, стала ще більш залежною від імпорту товарів. Великі втрати між використанням та накопиченням власного капіталу, оскільки більшу частку доходу українці витрачають на споживання, а перебуваючи за кордоном, здійснюють покупки та оплачують послуги в країні постійної локації. Як правило, людський капітал країни має бути у 10 разів більшим від ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Саме людський капітал покладений в основу структурних зрушень економіки, сталого рівня конкурентоспроможності, соціально-економічного розвитку країни [8].

Зміни потрібно фокусувати на заходах інтенсифікації інвестицій та підвищення ефективності використання наявних фінансових, трудових та виробничих ресурсів. Для інтенсифікації державної економічної політики та обрання вектору розвитку економіки країни слід звернути увагу на виробничі потужності та нарощення виготовлення продукції з подальшою реалізацією на експорт. Важлива точкова підтримка бізнес-активності, збалансування загального рівня оподаткування, зменшення відсоткової ставки кредиту для ведення бізнесу. Максимально синхронізовані політики країни: монетарна, фіскальна, структурна, активна політика повернення працездатного населення та відповідний рівень оплати праці. Пріоритетність підтримки інвестицій у виробництво продукції з високою часткою доданої вартості. Налагодження ефективної комунікації прогресу в реформах для міжнародних партнерів.

#### Список використаних джерел:

1. Валовий внутрішній продукт на душу населення. Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%BBD%D1%8F> (дата звернення: 01.07.2024).
2. Дзевелюк М.В. Функціональний аутсорсинг у державному управлінні. *Публічне*

*управління і право: історія, теорія, практика*, 2023. Вип. 3. С. 38-44.

3. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки*, 2015. № 6. С. 62-66.

4. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2016. Вип. № 7 (11). С. 64-73.

5. Мінфін. Валовий внутрішній продукт в Україні 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 28.06.2024).

6. World Bank Group. Global Economic Prospects 2024. URL: <http://www.worldbank.org/> (дата звернення 25.06.2024)

7. Назаренко М.О. Динаміка трансформаційних процесів згідно показників якості життя населення крізь призму економічної безпеки держави. *Актуальні питання у сучасній науці*, 2023. Вип. 7(13). С. 188-195.

8. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання України. *Економіка АПК*, 2019. № 6. С. 64-72.

#### References:

1. Valovyy vnutrishniy produkt na dushu naseleण्या [Gross domestic product per capita]. Material z Vikipediyi - vil'noyi entsyklopediyi. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8F> [in Ukrainian].

2. Dzevelyuk, M.V. (2023). Funktsional'nyy aut-sorsynh u derzhavnomu upravlinni [Functional outsourcing in public administration]. *Publichne upravlinnya i pravo: istoriya, teoriya, praktyka*. 3. 38-44. [in Ukrainian].

3. Klymchuk, O.V. (2015). Ekonomichne znachennya ta optymizatsiya vykorystannya enerhetychnykh resursiv [Economic significance and optimization of the use of energy resources]. *Visnyk ahrarnoyi nauky*. 6. 62-66. [in Ukrainian].

4. Klymchuk, O.V. (2016). Pryntsypy formuvannya enerhetychnoyi polityky Ukrayiny na zasadakh konkurentospromozhnosti v umovakh ekonomichnoho rozvytku [The principles of forming the energy policy of Ukraine on the basis of competitiveness in the conditions of economic development]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*. 7(11). 64-73. [in Ukrainian].

5. Valovyy vnutrishniy produkt v Ukrayini 2024 [Gross domestic product in Ukraine 2024]. Minfin. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].

6. Global Economic Prospects 2024 [Global Economic Prospects 2024] : World Bank Group. Retrieved from: <http://www.worldbank.org/> [in Ukrainian].

7. Nazarenko, M.O. (2023). Dynamika transformatsiynykh protsesiv z'hidno pokaznykiv yakosti zhyttya naseleण्या kriz' pryzmu ekonomichnoyi bezpeky derzhavy [The dynamics of transformational processes according to indicators of the quality of life of the population through the prism of the economic security of the state.]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nauksi*. 7(13). 188-195. [in Ukrainian].

8. Sambors'ka, O.YU. (2019). Lyuds'kyu kapital yak faktor ekonomichnoho zrostannya Ukrayiny [Human capital as a factor of economic growth of Ukraine]. *Ekonomika APK*. 6. 64-72. [in Ukrainian].

УДК 351.071:321.02

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-54-65>

***Олег Лазор***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [Oleh.Lazor@vspu.edu.ua](mailto:Oleh.Lazor@vspu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

***Оксана Лазор***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та менеджменту,  
e-mail: [Oksana.Lazor@vspu.edu.ua](mailto:Oksana.Lazor@vspu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0001-7699-8338>

***Ірина Юник***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [Iryna.Yunyk@vspu.edu.ua](mailto:Iryna.Yunyk@vspu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>

## **ГЕНЕЗА ПОЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

Здійснено спробу надати науково обґрунтовану характеристику процесу становлення політичної служби в Україні як складової публічної служби на основі дослідження генези, аналізу нормативно-правового забезпечення та теоретичних напрацювань, виокремлення структурних складових цієї служби та їх співвідношення з іншими видами. Дослідження проведено методами аналізу та синтезу, дедукції та індукції, порівняльного аналізу та ін.

Зважаючи на відсутність законодавчого закріплення видів публічної служби, у наукових джерелах мають місце різні підходи. Проаналізовано внесок вітчизняних науковців у розвиток досліджень сутності та класифікацій публічної служби для визначення у ній місця політичної служби. Загалом сутність служби можна сформулювати виходячи з трьох аспектів: правового, інституційного (соціального) та функціонального, які сукупно формують сутнісну характеристику певного виду служби, демонструють особливості кожного з видів.

Виокремлено основні риси цього інституту: особливості вступу, проходження та звільнення з політичної служби; наявність політичної відповідальності; цільове зайняття посад у державних структурах з метою формування та реалізації державної політики у всіх сферах; оплата праці з держбюджету. Акцентовано увагу на основних підвидах політичної служби, визначених законодавчо: служба на посаді Президента України; служба на посадах депутатів Верховної Ради України; служба на посадах членів Кабінету Міністрів України; служба на посадах першого заступника міністра та заступників міністра. Зосереджено увагу на інших посадах публічної служби, які за функціональною складовою можна зарахувати до категорії посад політичної служби. Визначено актуальні питання процесу становлення політичної служби як складової публічної: формування та закріплення у законодавстві вичерпного переліку політичних посад; нормативне закріплення специфіки статусу державних політичних службовців з урахуванням їх різновидів; визначення основоположних засад політичної служби: сутність, особливості, види, функції, принципи, обмеження,

процедури проходження службу та ін. Обґрунтовано вагомість становлення інституту політичної служби як важливої складової публічної служби.

*Ключові слова:* публічна служба, політична служба, політичні службовці, органи державного управління, формування та реалізація державної політики, цивільна служба, нормативно-правове забезпечення.

*Oleh Lazor, Oksana Lazor, Yunyk Iryna*

## **GENESIS OF POLITICAL SERVICE: ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECT**

An attempt has been made to provide a scientifically grounded description of the process of formation of the political service in Ukraine as a component of the public service based on a study of genesis, analysis of legal support and theoretical developments, identification of the structural components of this service and their relationship with other types. The study was carried out using the methods of analysis and synthesis, deduction and induction, comparative analysis, etc. Given the lack of legislative support for types of public service, there are different approaches in scientific sources. The contribution of domestic scientists to the development of research and classifications of public service to determine the place of political service in it is analyzed.

In general, the essence of a service can be formulated based on three aspects: legal, institutional (social) and functional, which together form the essential characteristics of a certain type of service and demonstrate the characteristics of each type. The main features of this institution are highlighted: features of admission, passage and dismissal from political service; presence of political responsibility; targeted occupation of positions in government structures in order to form and implement public policy in all areas; wages from the state budget.

Attention is focused on the main subtypes of political service, which are defined by law: service as the President of Ukraine; service as deputies of the Verkhovna Rada of Ukraine; service as members of the Cabinet of Ministers of Ukraine; service in the positions of first deputy minister and deputy ministers. Attention is focused on other public service positions, which in terms of their functional component can be classified as political service positions.

Current issues in the process of establishing a political service as a component of the public service are identified: the formation and consolidation in legislation of an exhaustive list of political positions; normative consolidation of the specifics of the status of public political servants, taking into account their varieties; determination of the fundamental principles of political service: essence, features, types, functions, principles, restrictions, procedures for serving, etc. The significance of the establishment of the institution of political service as an important component of the public service is substantiated.

*Key words:* public service, political service, political employees, government bodies, formation and implementation of public policy, civil service, legal and regulatory support.

**Постановка проблеми.** В Україні створюється якісно нова публічна служба, важливою складовою частиною якої є діяльність на політичних посадах. Становлення громадянського суспільства, прагнення українського народу до інтегрування в європейський простір дає поштовх для реформування та розвитку всіх видів публічної служби: державної, муніципальної, патронатної, політичної. Розвиток демократії, правової держави є неможливим без відповідного нормативно-правового забезпечення публічної служби загалом та політичної діяльності, зокрема.

У зв'язку з цим визначено актуальні питання процесу становлення політичної служби як складової публічної, зокрема акцентовано на необхідності формування та закріплення у законодавстві вичерпного переліку політичних посад; нормативному закріпленні специфіки статусу державних політичних службовців з урахуванням їх різновидів; визначенні основоположних засад політичної служби та ін.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Окремі аспекти політичної служби, що торкаються раннього періоду її становлення, до прийняття нової редакції закону про державну службу, розкрили у своїх публікаціях В.Б. Армаш, Ю.П. Битяк, Л.Р. Біла-Тіунова, Р. Ботвінов, Н.Т. Гончарук, І.Б. Коліушко, В.Я. Малиновський, О.В. Петришин, В. Тимошук, М.І. Цуркан та ін. Деякі питання становлення політичної служби у порівняльному аспекті з іншими видами служби вже після змін у 2015 р. закону про держслужбу підіймали у своїх працях: М.А. Баламуш, В.А. Дерець, А.В. Заболотний, О.Константий, О. Кузьменко, О.М. Миколенко, Є.В. Ткаченко, В. Чорна, Г. Шерстюк та інші фахівці. Зокрема у частині узагальнення зарубіжного досвіду публічного управління на прикладі функціонування систем публічної служби країн Європи досліджували Д. Боссарт, К. Демке, І.О. Драган, О.Ю. Дрозд, С.А. Лапшин, Китаю – М.М. Іжа, Л.В. Курносенко, У. Цзінлянь, Сунь Ліпін, Японії – Г.В. Мамчур та ін.

Питання становлення публічної служби у военний та повоєнний періоди, зокрема одного з її видів – політичної служби в органах публічної влади та управління як важливої складової публічної служби – обговорювались також і на науково-комунікативних заходах та актуалізувались в авторських публікаціях [8, 9]. Необхідно також наголосити на фрагментарності представлення політичної служби та її взаємозв'язку з публічною службою у науковій літературі в силу різних причин, передусім, постійні зміни, пов'язані з російсько-українською війною та, водночас, необхідність динамічного розвитку громадянського суспільства, відсутність сталого нормативно-правового забезпечення у сфері публічної служби – унеможлиблює її функціонування як сформованого інституту політичної служби в Україні, що загалом актуалізує проведене дослідження.

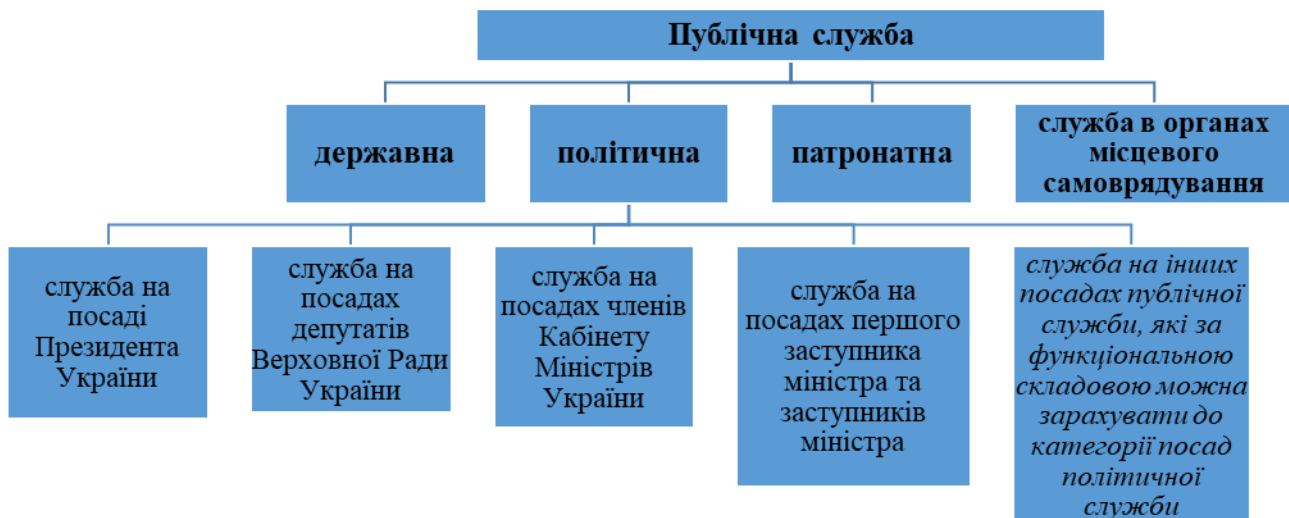
**Мета статті.** Мета дослідження полягає у тому, щоб охарактеризувати організаційно-правовий аспект генези політичної служби в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «політична служба» як діяльність на політичних посадах уперше зафіксовано у прийнятій Концепції адміністративної реформи в Україні (1998 р.) [7]. У цьому документі визначено необхідність відокремлення політичних посад від посад державної служби, а також означено напрям реформування державних інституцій із поділом посад на три блоки: політичні, адміністративні, патронатні, де діяльність на посадах двох останніх груп – об'єднано спільним терміном «державна служба». На той час уже було законодавчо закріплено термін «державна служба в Україні» як професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів (ст. 1) [18]. Саме ці особи наділялись відповідно до чинного на той час законодавства статусом державного службовця з відповідними службовими повноваженнями й обмеженнями. Такий поділ державних посад на три типи було відразу ж підтверджено й у Стратегії реформування державної служби в Україні (2000 р.), затвердженої Указом Президента України [28], із закріпленням окремого статусу за політичними посадовцями. Указом Президента «Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративної реформи» (2001 р.) [24] вперше нормативно встановлено приналежність до політичних посад і відокремлення їх від посад державних службовців посади: Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра, віце-прем'єр-міністрів, міністрів.

Ця приналежність визначалась саме за політичним порядком призначення на посади та звільнення з посад (див. рис. 1.). Стало зрозуміло і те, що адміністративні посади, як і патронатні на цей час, представлені не тільки в системі органів виконавчої влади, але й у судовій та законодавчій гілках влади, а також в органах державного управління, які не належать до жодної з них.

З огляду на це, не погоджуємось із твердженням деяких дослідників, що адміністративна посада – це визначена відповідно до закону або іншого акта законодавства та передбачена штатним розписом посада в органах виконавчої влади, яка обіймається на професійній основі, крім випадків, передбачених законом для реалізації визначених Законом

«Про державну службу» повноважень [25, с. 8]. Адже такі ж посади передбачені і в інших органах державної влади та державного управління.



авторська розробка

**Рис. 1. Політична служба та її підвиди в системі публічної служби**

Два види службовців (адміністративні та патронатні), згадані у Концепції та Стратегії, були поєднані законодавчим визначенням «державна служба». Тому, виокремлення політичних посадовців серед інших осіб, які «займають посади в державних органах та їх апараті», наштовхувало на необхідність уведення нового об'єднаного терміну для, як мінімум, на цей час уже таких трьох відомих різновидів служб: державної, муніципальної та політичної. Такий термін уже використовувався у країнах Європи ще з середини ХХ століття – це «публічна служба». Використання і трактування цього терміну не зовсім справедливо у багатьох наукових працях приписують англійському державному службовцю Десмонду Кіплінгу (1972 р.), який дав визначення категорії «публічне управління» як пошук найкращого способу використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики, а відповідно, тих осіб, які реалізовували державну політику, стали називати публічними службовцями.

Мало хто пригадує, що ще більш як пів століття тому, у 1949 р., дослідженням публічної служби, публічної адміністрації, публічного управління, зокрема і проблем місцевого самоврядування в європейських країнах упродовж свого життя займався уродженець Галичини Ю. Панейко – учений, який «був там почутий, невідомим, але залишився незатребуваним в Україні» [10]. У своєму підручнику «Наука адміністрації і адміністративного права» (1947 р.) він визначив, що поняття «публічна служба» походить від терміну «корпорація публічних служб», а тому має змінюватись відповідно до потреб «загального інтересу» [11, с. 49–51].

Політична служба як частина публічної служби в Україні – це порівняно новий інститут (кінець ХІХ ст.), хоча початок дискусії відокремлення політики від адміністрації (адміністрування) у державному (публічному) управлінні належить відомому американському вченому і державному діячу, 28 президентові США, професору Вудро Вільсону. У своїй праці, яка вийшла друком ще у 1887 р. «The Study of Administration» ідея дихотомізації публічного управління була досить чітко обґрунтована. Згодом (середина ХХ ст.), відокремлення політичної служби від адміністрування запровадили у себе молоді демократичні європейські держави. Політичні сили, які на всенародних виборах здобувають

мандат довіри заповнюють із числа своїх представників політичні посади, зокрема членів уряду. Урядовці беруть участь у формуванні державної політики, а після затвердження цих програм діяльності, організують їх виконання. Завдання державної служби – виконувати цю сформовану політику [1].

Згадувана Концепція адміністративної реформи містить і визначення терміну «політичний діяч (політик)», що проявляється в особливому статусі посади. Це – особливий порядок як призначення на посаду, так і звільнення з неї, особливі риси відповідальності, яка має ознаки публічної (тобто перед главою держави, парламентом, а також у певних формах – перед населенням) відповідальності за наслідки діяльності [7]. Це означає, що політичні посади присутні не тільки у виконавчій владі, але і в інших державних органах.

Уперше визначення публічної служби наведено у Кодексі адміністративного судочинства України у 2005 р., яким запроваджено правовий інститут публічної служби, проте, у новій його редакції це поняття дещо змінено (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняння сутності поняття публічна служба у Кодексі адміністративного судочинства України (п. 17 ч. 1 ст. 4)**

Редакція від 15.08.2005 р. [3]	Редакція від 15.08.2020 р. [4]
діяльність на державних політичних посадах,	діяльність на державних політичних посадах,
-	у державних колегіальних органах,
професійна діяльність суддів,	професійна діяльність суддів,
прокурорів,	прокурорів,
військова служба,	військова служба,
альтернативна (невійськова) служба,	альтернативна (невійськова) служба,
дипломатична служба,	-
інша державна служба,	інша державна служба,
-	патронатна служба в державних органах,
служба в органах влади АР Крим,	служба в органах влади Автономної Республіки Крим,
органах місцевого самоврядування	органах місцевого самоврядування

узагальнено авторами на основі джерел [3], [4].

За твердженням І.Г. Сурай, «дискусійним є віднесення служби у приватних підприємствах, а також альтернативної (невійськової) служби до публічної служби» [29, с. 118]. Проте, обидва наведені у таблиці визначення публічної служби до кінця не розкривають суть такого широкого поняття, а відтак потребують подальших досліджень і наукових розвідок.

Погоджуємось із позицією науковців і практиків стосовно затвердженого визначення, що це не тлумачення поняття «публічна служба», а лише перелік видів діяльності. І цей далеко не повний перелік, наприклад, відсутня дипломатична служба, служба у Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, Національній комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг тощо. Відтак, змістове наповнення публічної служби, зокрема політичної, класифікація видів публічної служби, належність тих чи інших діяльностей до державної служби – стало предметом багатьох публікацій. Проте узгодженої думки щодо перелічених питань, а тим більше їх законодавчого закріплення, дотепер не напрацьовано.

Прийнятнішим, на наш погляд, є визначення публічної служби, запропоноване М. Цурканом [31, с. 426, 427], як «врегульованої виключно Конституцією та законами України професійну публічну діяльність осіб, які заміщують посади в державних органах і органах місцевого самоврядування щодо реалізації завдань і функцій держави та органів місцевого самоврядування». Уточнюючи цей термін, можна допустити, що публічна служба – це організаційно-правовий та соціальний інститут служби в органах публічної влади та

управління; професійна діяльність осіб, які в межах, спосіб та на підставі чинного законодавства України, здійснюють відповідні функції щодо формування та реалізації публічної політики.

Публічна служба охоплює діяльність у всіх органах публічного управління та публічної влади, надаючи публічні (адміністративні) послуги, а самі публічні службовці наділені відповідним публічно-правовим статусом. На нашу думку, найбільш чітке визначення терміну «публічна служба» зробив В. Тимків, це «політична та професійна діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави» [30, с. 73]. На наш погляд, це визначення може відображати сучасну реальність з поправкою, що це ще й діяльність не тільки в органах державної влади, але і в органах державного управління, тобто в тих інституціях, які є державними органами, але не належать до жодної з гілок державної влади, а саме: Офіс Президента України, ЦВК, НБУ, Рахункова палата, Уповноважений ВРУ з прав людини, прокуратура тощо.

Одним з основних положень законопроекту України «Про конфлікт інтересів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування», представлений на сайті Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, є запровадження терміну «публічні службовці», що «об'єднує осіб, уповноважених на виконання функцій держави» (від Президента, вищих посадовців, державних службовців до керівників державних підприємств, установ, організацій) та посадових осіб органів місцевого самоврядування» [2] – теж потребує уточнення. Таке визначення мало б право на існування, але з однією приміткою, відповідно до національного законодавства, керівники державних і муніципальних підприємств, установ, організацій та всі співробітники перелічених інституцій не мають статусу ні державних службовців, ні посадових осіб органів місцевого самоврядування. Це означає, що ці посадовці не належать до публічних службовців і не мають відношення до публічної служби. Їх організаційно-правовий статус на сьогодні можна охарактеризувати, як різновид поняття «служба» – цивільні службовці.

У 2001 р. посади членів Уряду фактично було зараховано до політичних посад і запроваджено посади державних секретарів міністерств, Кабінету Міністрів України, як найвищих посадовців державної служби в органах виконавчої влади. І хоча через два роки ці нововведення були ліквідовані на деякий час, Україна згодом вимушена була повернутись до вже відпрацьованої практики управління державною службою.

У прийнятому Законі України «Про Кабінет Міністрів України» [19] уперше на законодавчому рівні затверджено норму про приналежність посад членів Кабінету Міністрів України до політичних посад, на які не поширюється трудове законодавство та законодавство про працю (ч. 3 ст. 6).

Прийнятими змінами, внесеними у цей же час згідно із Законом № 795 [15] у ч. 5 ст. 9 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [23], теж уперше зафіксовано: «Посади першого заступника міністра та заступників міністра належать до політичних посад, на які не поширюється трудове законодавство та законодавство про державну службу». Це означає, що саме з 2014 р. національне законодавство визначило посади членів Кабінету Міністрів України, перших заступників і заступників міністрів до політичних посад в органах виконавчої влади. Відтак можна стверджувати про офіційне виокремлення ще одного виду публічної служби – політичної, до якої вже зараховувалися посади Президента України та народних депутатів, які відповідальні за свою діяльність перед Українським народом (розділи IV і V Конституції України) [6], (ч. 3 ст. 7 Закону України «Про статус народного депутата України», 1993 р.) [22].

До політичної служби дослідниця І. Г. Сурай [29, с. 122] пропонує зачислити і такі посади, крім тих, які визначені законодавчо (Президент України, народні депутати, члени уряду, перші заступники міністрів і заступники міністрів): керівника постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України та його заступників (на сьогодні це Офіс Президента – авт.), Постійного Представника Президента України в АР Крим та його

заступників, Секретаря РНБО та його заступників, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, постійного представника Кабінету Міністрів України у Конституційному Суді України.

Таке реформування організаційно-правового статусу всіх цих службовців, які в принципі повинні забезпечити не стільки формування державної політики, як її реалізацію, може призвести до ще більшої політизації інституцій, що зобов'язані організувати діяльність Президента України та представництво Кабінету Міністрів України. Тому, на нашу думку, ці посади доцільніше повернути до попереднього їх статусу, тобто – до категорії державних службовців. Подібна позиція і щодо статусу голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, як на відповідних територіальних рівнях, згідно із законодавством, зобов'язані реалізувати визначену державну політику. З часу створення державної служби (з 01.01.1994 р.) і до проведених змін (Закон України № 2190-VIII від 09.11.2017 р.) ці посадовці мали статус державних службовців. На сьогодні означення статусу цих публічних службовців – посадові особи юридичних осіб публічного права. Такий підхід на практиці розриває структуру державної виконавчої влади, побудова якої базується на принципах ієрархічності, підконтрольності та підзвітності.

З іншої сторони, Конституційний Суд України своїм Рішенням ще від 07.05.2002 р. № 8-рп/2002 (справа щодо підвідомчості актів про призначення або про звільнення посадових осіб) [26] визначив, що і формування, і діяльність, і відповідальність Кабінету Міністрів України є політичною. Згідно зі ст. 87 Конституції України відповідна оцінка діяльності Кабінету Міністрів України може стосуватись як законності їх дій, так і бути політичною. З огляду на це, Верховна Рада України може прийняти резолюцію про недовіру Кабінету Міністрів України навіть без жодних ознак юридичної відповідальності, а лише – політичної.

Із прийняттям нової редакції Закону України «Про державну службу» (2015 р.) [17] сучасна система державної служби, політичної служби, патронатної та муніципальної служб, як окремих видів публічної служби, отримали якісно новий рівень, стали більш наближені до стандартів публічної служби країн Європейського Союзу. Розвитку нормативно-правового забезпечення публічної служби посприяла і недавно прийнята нова редакція закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), яка вступить у дію через 6 місяців після скасування воєнного стану в Україні.

Відносно розуміння політичної служби як невід'ємної складової публічної служби, то частково погоджуємося із визначенням М. Цуркана [31, с. 433], що це «врегульована винятково Конституцією та /або законами України, оплачувана за рахунок коштів державного бюджету, професійна публічна діяльність на посадах в органах державної влади, що обіймаються на визначений термін шляхом обрання народом чи призначення всенародно обраним органом, з метою реалізації політичної програми у процесі здійснення функцій відповідного органу чи держави в цілому та обов'язком нести політичну відповідальність за підсумки служби (діяльності)». У цьому визначенні необхідно доповнити «...в органах державної влади та органах державного управління...».

Нормами ч. 3 ст. 3 чинного Закону «Про державну службу» (2015 р.) затверджено перелік біля 20 груп посад (п.п. 1 – 18), на які не поширюється його дія. Необхідно зазначити, що з цього часу дотепер цей перелік дев'ять разів доповнювався та змінювався. Серед перелічених посадовців, на яких не поширюється дія закону, зафіксовано, насамперед, муніципальних, патронатних службовців, посадових осіб, яких уже років 15 перед тим зараховано до числа політичних посад (Президент України, члени Уряду, народні депутати). Проте з усіх проаналізованих нормативно-правових актів, що регулюють на сьогодні діяльність на публічній службі, зовсім не зрозуміло, до якого з її видів належать посади голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників (підпункт 9<sup>1</sup> Закону), яких виведено у 2017 р. із категорії державних службовців, а також посадових осіб органів влади АР Крим, керівників і їх заступників у деяких ЦОВВ зі спеціальним статусом, органів державного управління (наприклад, Секретаря РНБО та його заступників; Голови

Державного комітету телебачення і радіомовлення та його заступників; Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини та його представників; Голови та членів Антимонопольного комітету України та ін.). Ці посади, з одного боку, не належать до посад державної служби, але з другого – вони не можуть бути і політичними, хоча зрозуміло, що особи, які їх обіймають – публічні службовці.

Не можемо погодитись із безапеляційними твердженнями деяких дослідників [5, с. 184], що виходячи з приписів ч. 3 ст. 3 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., перелічені посади, на які не поширюється чинність цього Закону, можна віднести до державних політичних посад, тобто посад політичної служби. Необхідно зазначити, що вказаний перелік посадових осіб, які є публічними службовцями, але які не можна зачислити до жодного із перерахованих у Кодексі адміністративного судочинства України видів публічної служби, є прогалиною у законодавстві. На цей випадок доцільно навести думку Ю. Панейка, який стверджував, що «признання адміністративної діяльності характеру публічної служби рідше не її предмет, а лише закон» [11, с. 112].

Незважаючи на те, що у стратегічному документі, пов'язаному з реформуванням державного управління в Україні на період 2022 – 2025 рр. [27], як доконаний факт зазначено, що «Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах», дотепер чіткий перелік посад політичної служби на законодавчому рівні відсутній.

Завданнями політичної служби є формування, як і його забезпечення, та реалізація державної (публічної) політики. Іншими основними характеристиками цієї служби є:

- особливий порядок вступу і проходження служби;
- політична сутність та політична відповідальність цих службовців;
- присутність у різних органах державного управління і державної влади;
- можливість звільнення (відставки) суб'єктами обрання / призначення суто з політичних підстав;
- оплата праці за рахунок державних коштів.

Щодо приналежності служби в органах влади АР Крим до державної чи політичної, необхідно звернути увагу, що в чинному законодавстві з цього питання тривалий час, ще до російсько-української війни і дотепер, існує певна невизначеність. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 960 [12] про зарахування посад працівників держапарату АР Крим до відповідної категорії посад державних службовців, під цією службою в органах влади АРК, напевно, необхідно розуміти діяльність осіб, які обіймають посади у ВР АРК, Рахунковій палаті АРК, Фонді майна АРК, РМ АРК, міністерствах та республіканських комітетах АРК та їх апаратах і одержують заробітну плату за рахунок коштів бюджету АРК.

Постанова № 960 втратила чинність згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 23.05.2012 р. № 493 [13], відповідно до положень якої всі найвищі посадовці органів влади АРК, починаючи з Голови ВР АРК і його заступників, Голови РМ АРК і його заступників та до спеціалістів апаратів цих інституцій належали до відповідних категорій посад державних службовців. На зміну постанови № 493 прийнята Постанова Кабінету Міністрів України № 465 (2016 р.) [16], яка чинна на сьогодні. Тому, сучасний статус службовців органів влади АР Крим хоча й конкретно не визначений, але це публічна служба, проте, вже не державна і, звісно, не політична.

Із депутатів ВР АРК публічними службовцями є лише ті, які відповідно до ч. 1 ст. 6 Закону України «Про статус депутата Верховної Ради Автономної Республіки Крим» [21], ч. 2 ст. 22 Конституції України [6], здійснюють свої повноваження на постійній основі.

Подібний статус мають сьогодні і голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники і заступники, посади яких без жодних конкретних аргументацій Законом № 2190-VIII від 09.11.2017 р. [14] вилучені із державної служби, водночас їх діяльність не визнано і

політичною службою. Станом на травень 2024 р. цих посадовців зараховуємо до категорії публічних службовців, але конкретизується їх статус як «посадові особи юридичних осіб публічного права». Це очевидно є наслідком внесених відповідних змін у закон України «Про державну службу» (2015 р.) (п. 9<sup>1</sup> ч. 3 ст. 3) [17]. З іншого боку, до цих посадовців й надалі залишені вимоги як до державних службовців, зокрема що стосується припинення їх повноважень нормами п. 7 ч. 1 ст. 9 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [20] – за власною ініціативою Президента України з підстав, передбачених цим Законом та законодавством про державну службу; п. 2 ч. 2 ст. 8 – подання Кабінету Міністрів України з підстав, передбачених законодавством про державну службу. Такий підхід засвідчує не лише прогалини чинного законодавства України, але і відсутність гармонізації правового забезпечення публічної служби, публічної влади та управління загалом.

Експерти Центру політико-правових реформ [32, с. 19] пропонують спільні принципи для всіх видів публічної служби: 1) верховенства права; 2) законності; 3) патріотизму і публічності; 4) професійності; 5) політичної нейтральності; 6) прозорості і відкритості; 7) стабільності; 8) добросовісності.

На сьогодні відсутній нормативно-правовий акт, який би регулював діяльність на публічній службі та передбачав такі її основоположні засади: сутність, особливості, види, принципи, способи вступу, умови проходження, оцінювання діяльності, підстави припинення служби, відповідальності тощо. Нормами п. 12 ст. 92 Конституції України встановлено, що винятково законами України визначаються організація і діяльність державної служби.

**Висновки.** Отже, запровадження європейських стандартів у систему публічного управління, побудова нової її моделі зіштовхується сьогодні із невизначеністю, що пов'язано з відсутністю чіткого нормативно-правового забезпечення політичної, державної та патронатної служб, класифікацією посад публічної служби тощо. Проходження публічної служби регулюється значною кількістю несистематизованих і розпорошених законодавчих актів, що спричиняє певні перешкоди для їх ефективного застосування, а також містять чимало правових колізій. Відтак, пропонуємо комплексний нормативно-правовий акт з основ законодавства про публічну службу з наступним прийняттям Кодексу публічної служби, який би об'єднав, систематизував та врегулював би суспільні відносини, узгодив нормативно-правову базу у цій сфері. Прийняття окремих законів, які б регулювали діяльність на цих посадах, зокрема закону «Про політичну службу» чи Кодексу законів про публічну службу стало нагальним питанням, що потребує вирішення.

#### Список використаних джерел:

1. Woodrow Wilson. The Study of Administration. Political Science Quarterly. 1887. Vol. II, № 2 P. 197-223.
2. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі []. URL : <https://www.center.gov.ua/en/about-center?layout=edit&id=68> (дата звернення: 17.07.2024).
3. Кодекс адміністративного судочинства України : від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.07.2024).
4. Кодекс адміністративного судочинства України : від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Редакція від 15.08.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.07.2024).
5. Константий О. Щодо судового розгляду спорів з приводу проходження служби на державних політичних посадах та звільнення з них. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики* : зб. матер. I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5-6 липня 2018 р.). К. : ВД «Дакор», 2018. С. 183 – 186.
6. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Концепція адміністративної реформи в Україні. К. : ЦППР, 1998. 62 с.
8. Лазор О. Д. Лазор О. Я. Ретроспектива правового забезпечення політичної служби як складової публічної. International scientific-practical conference «Modern challenges and topical issues of science, education and society»: conference proceedings (Tampere, Finland, February 7, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 48 – 51.

9. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Політична служба в Україні: актуальні питання. *Політичні, правові та організаційні проблеми діяльності органів публічної влади та публічних службовців у воєнний та повоєнний період (до Дня державної служби)* : III Всеукраїнська наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 21 черв. 2024 р.).
10. Панейко Юрій Лукич. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki>. (дата звернення: 17.07.2024).
11. Панейко Ю. Л. Наука адміністрації й адміністративного права : у 2 т. Загальна частина. Т. 1. Аугсбург, 1949. 118 с.
12. Про віднесення посад працівників апарату ВР АРК, РМ АРК, органів виконавчої влади АРК до відповідної категорії посад державних службовців та визнання такими, що втратили чинність деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.09.2005 р. № 960. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.07.2024).
13. Про віднесення посад працівників органів влади АРК до відповідних категорій посад державних службовців та визнання такими, що втратили чинність деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2012 р. № 493. URL : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 17.07.2024).
14. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби : Закон України № 2190-VIII від 09.11.2017 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
15. Про внесення змін до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» щодо приведення його у відповідність із Конституцією України : Закон України від 27.02.2014 р. № 795-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
16. Про внесення змін та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 465. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
17. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
18. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
19. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. № 794-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
20. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
21. Про статус депутата Верховної Ради Автономної Республіки Крим : Закон України від 22.12.2006 р. № 533-V. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
22. Про статус народного депутата України : Закон України від 17.11.1992 р. № 2790-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
23. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
24. Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративної реформи: Указ Президента від 29.05.2001 р. № 345/2001. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
25. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів : навч. посіб. Головне управління державної служби України «Порогова програма корпорації «Виклики тисячоліття» (МСС) щодо зниження рівня корупції». К. : Школа вищого корпусу державної служби, 2010. 67 с.
26. Рішення Конституційного Суду України у справі № 1-1/2002 за конституційним поданням Президента України щодо офіційного тлумачення положень частин другої, третьої статті 124 Конституції України (справа щодо підвідомчості актів про призначення або звільнення посадових осіб) від 07.05.2002 р. № 8-рп/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.07.2024).
27. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
28. Стратегія реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14.04.2000 р. № 599/2000. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.07.2024).
29. Сурай І. Г. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*, 2021. № 2 (8). С. 111 – 132.

30. Тимків В. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Інвестиції: теорія і практика*, 2012. № 3. С. 70-73. URL: <https://cutt.ly/dnfdS38>. (дата звернення: 17.07.2024).
31. Цуркан М. І. Політична служба: визначення та особливості правового регулювання. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики* : зб. матер. I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 5-6 липня 2018 р.). К. : ВД «Дакор», 2018. С. 426 – 433.
32. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів : моногр. Х. : Право, 2010. 216 с.

#### References:

1. Woodrow Wilson. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. 2. 197–223.
2. Vrehuliuvannia konfliktu interesiv na derzhavnii sluzhbi [Settlement of conflict of interest in public service]. Retrieved from: <https://www.center.gov.ua/en/about-center?layout=edit&id=68> [in Ukrainian].
3. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy [Code of Administrative Justice of Ukraine]: vid 06.07.2005 r. № 2747-IV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy [Administrative Judicial Code of Ukraine]: vid 06.07.2005 r. № 2747-IV. Redaktsiia vid 15.08.2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
5. Konstantyi, O. (2018) Shchodo sudovoho rozghliadu sporiv z pryvodu prokhozhenia sluzhby na derzhavnykh politychnykh posadakh ta zvilnennia z nykh. [Regarding the judicial review of disputes regarding service in public political positions and dismissal from them]. *Publichna sluzhba i administratyvne sudochynstvo: zdobutky i vyklyky* : zb. mater. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. K.: VD «Dakor», 183–186. [in Ukrainian].
6. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine] : pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28.06.1996 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
7. Kontseptsiiia administratyvnoi reformy v Ukraini [Concept of administrative reform in Ukraine] (1998). K. *TsPPR*. 62 s. [in Ukrainian].
8. Lazor, O. D. & Lazor, O. Ya. (2024) Retrospektyva pravovoho zabezpechennia politychnoi sluzhby yak skladovoi publichnoi [Retrospective of legal provision of political service as a component of public service]. International scientific-practical conference «Modern challenges and topical issues of science, education and society»: conference proceedings (Tampere, Finland, February 7, 2024). Tampere, Finland: *Scholarly Publisher ICSSH*. 48 – 51.
9. Lazor, O. Ya. & Lazor, O. D. (2024). Politychna sluzhba v Ukraini: aktualni pytannia [Political service in Ukraine: current issues]. *Politychni, pravovi ta orhanizatsiini problemy diialnosti orhaniv publichnoi vlady ta publichnykh sluzhbovtziv u voiennyi ta povoiennyi period (do Dnia derzhavnoi sluzhby)* : III Vseukrainska nauk.-prakt. konf. m. Vinnytsia. [in Ukrainian].
10. Paneiko Yurii Lukych [Paneyko Yury Lukich]. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].
11. Paneiko, Yu.L. (1949) Nauka administratsii y administratyvnoho prava [Science of administration and administrative law] : u 2 t. Zahalna chastyna. Augsburg.1. 118 s. [in Ukrainian].
12. Pro vidnesennia posad pratsivnykiv aparatu VR ARK, RM ARK, orhaniv vykonavchoi vlady ARK do vidpovidnoi katehorii posad derzhavnykh sluzhbovtziv ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.09.2005 r. № 960. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Pro vidnesennia posad pratsivnykiv orhaniv vlady ARK do vidpovidnykh katehorii posad derzhavnykh sluzhbovtziv ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy [On assigning the positions of employees of the staff of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Republic of Ukraine of Ukraine, executive bodies of the Republic of Ukraine to the appropriate category of civil servants and recognition as having lost the validity of some acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.05.2012 r. № 493. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhozhenia derzhavnoi sluzhby [On amendments to some laws of Ukraine regarding certain issues of public service] : Zakon Ukrainy № 2190-VIII vid 09.11.2017 r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua>. [in Ukrainian].

15. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady» shchodo pryvedennia yoho u vidpovidnist iz Konstytutsiieiu Ukrainy [On amendments to the Law of Ukraine «On Central Bodies of Executive Power» to bring it into line with the Constitution of Ukraine] : Zakon Ukrainy vid 27.02.2014 r. № 795-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
16. Pro vnesennia zmin ta vyznannia takymy, shcho vtratyly chynnist, deiakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy [On making changes and recognizing as invalid some acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine] : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.07.2016 r. № 465. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
17. Pro derzhavnu sluzhbu [About civil service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua>. [in Ukrainian].
18. Pro derzhavnu sluzhbu [About civil service] : Zakon Ukrainy vid 16.12.1993 r. № 3723-KhII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
19. Pro Kabinet Ministriv Ukrainy [About the Cabinet of Ministers of Ukraine] : Zakon Ukrainy vid 27.02.2014 r. № 794-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
20. Pro mistsevi derzhavni administratsii [About local state administrations] : Zakon Ukrainy vid 09.04.1999 r. № 586-KhIV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Pro status deputata Verkhovnoi Rady Avtonomnoi Respubliky Krym [On the status of a deputy of the Verkhovna Rada of the Autonomous Republic of Crimea] : Zakon Ukrainy vid 22.12.2006 r. № 533-V. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
22. Pro status narodnoho deputata Ukrainy [About the status of a people's deputy of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 17.11.1992 r. № 2790-KhII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
23. Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady [About central bodies of executive power] : Zakon Ukrainy vid 17.03.2011 r. № 3166-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
24. Pro chervovi zakhody shchodo dalshoho zdiisnennia administratyvnoi reformy [On regular measures for the further implementation of the administrative reform] : Ukaz Prezydenta vid 29.05.2001 r. № 345/2001. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
25. Profesiina etyka publichnoi sluzhby ta zapobihannia konfliktu interesiv [Professional ethics of public service and prevention of conflict of interests]: navch. posib. Holovne upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy «Porohova prohrama korporatsii «Vyklyky tysiacholittia» (MSS) shchodo znyzhennia rivnia koruptsii». (2010). K. *Shkola vyshchoho korpusu derzhavnoi sluzhby*. 67 s. [in Ukrainian].
26. Shchodo ofitsiinoho tлумachennia polozhen chastyn druhoi, tretoi statii 124 Konstytutsii Ukrainy (sprava shchodo pidvidomchosti aktiv pro pryznachennia abo zvilnennia posadovykh osib) [Regarding the official interpretation of the provisions of the second and third parts of Article 124 of the Constitution of Ukraine (the case regarding the subordination of acts on the appointment or dismissal of officials)] : Rishennia Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy u spravi № 1-1/2002 za konstytutsiinym podanniam Prezydenta Ukrainy vid 07.05.2002 r. № 8-rp/2002. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
27. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022–2025] : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 r. № 831-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
28. Stratehiia reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Strategy for reforming the civil service system in Ukraine] : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.04.2000 r. № 599/2000. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
29. Surai, I. G. (2021). Publichna sluzhba Ukrainy: instytutsionalnyi pidkhid [The public service of Ukraine: institutional approach]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. 2(8). 111 – 132. [in Ukrainian].
30. Tymkiv, V. (2012) Poniatiini aspekty stanovlennia publichnoi sluzhby v Ukraini [Understandable aspects of the formation of public service in Ukraine]. *Investytsii: teoriia i praktyka*. 3. 70–73. Retrieved from: <https://cutt.ly/dnfdS38>[in Ukrainian].
31. Tsurkan, M.I. (2018). Politychna sluzhba: vyznachennia ta osoblyvosti pravovoho rehuliuвання [Political service: definition and features of legal regulation]. *Publichna sluzhba i administratyvne sudochynstvo: zdobutky i vyklyky* : zb. mater. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 5-6 lyupnia 2018 r.). K. *VD «Dakor»*. 426–433 [in Ukrainian].
32. Tsurkan, M. I. (2010). Pravove rehuliuвання publichnoi sluzhby v Ukraini. [Legal regulation of public service in Ukraine]. *Osoblyvosti sudovoho rozghliadu sporiv* : monohr. Kh. *Pravo*. 216 s. [in Ukrainian].

УДК 658.3:341.38(477)(045)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-66-73>

*Посвалюк Ольга*

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

e-mail: o.posvaliuk@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0004-8153-7471>

## **КОНЦЕПЦІЯ ЗМІН СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Значні суспільні зміни глобального масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім повномасштабним військовим вторгненням на територію України та зростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети, призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин. Це питання є особливо актуальним для українських підприємств, система управління персоналом яких вже третій рік поспіль функціонує в умовах воєнного стану та щоразу стикається з необхідністю долати нові та складні виклики. Досліджено погляди науковців і практиків щодо актуальних напрямів вдосконалення сучасної парадигми управління персоналом. Розглядаються такі ключові аспекти, як швидкі зміни на ринку праці, вплив технологічних інновацій і глобалізації на управління персоналом, а також необхідність адаптації підприємств до нових умов. Висвітлено концепції та стратегії управління персоналом, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємств у новій економічній реальності. Проведено аналіз викликів сучасної парадигми управління персоналом підприємства та узагальнено їх спектр за групами конкурентних викликів ринку праці та внутрішніх кадрових викликів.

У статті розглядаються основні виклики, з якими стикаються підприємства в Україні, такі як недостатня кваліфікація працівників, відсутність інноваційних підходів в управлінні персоналом, посилення конкуренції на ринку праці та нестабільність економічної ситуації. В будь-якому випадку, існуючий спектр досліджень означеної тематики не дає можливості відповісти на запитання щодо того, які саме виклики постали і ще постануть у перспективі перед системою управління персоналом підприємств в Україні воєнного та повоєнного часу, а також щодо того, наскільки діюча наукова парадигма відповідатиме тим викликам, чим і обумовлюється актуальність вивчення означених питань. Визначено склад ключових демографічних та кадрових змін в Україні як викликів сучасній парадигмі управління персоналом. Запропоновано концептуальні засади зміни парадигми управління персоналом підприємств України у повоєнний період.

*Ключові слова:* персонал підприємства, управління персоналом, кадровий потенціал, сучасна парадигма кадрового менеджменту, сучасні виклики в управлінні персоналом, кадри України воєнного часу.

**Olga Posvalyuk**

## **THE CONCEPT OF CHANGES IN THE MODERN PARADIGM OF PERSONNEL MANAGEMENT FOR THE POST-WAR ECONOMY OF UKRAINE**

Significant social changes on a global scale, caused first by the pandemic, and then by a full-scale military invasion of the territory of Ukraine and the increase in armed conflicts in politically unstable regions of the planet, led to the emergence of a clear understanding of the need for a conceptual update of the personnel management paradigm taking into account the new

circumstances. This issue is especially relevant for Ukrainian enterprises, whose personnel management system has been forced to function under martial law for the second year in a row and every time faces the need to overcome new and difficult challenges. The purpose of the article is the theoretical substantiation of the directions of conceptual changes in the personnel management paradigm of the enterprise for the post-war economy of Ukraine. The methodological basis of the research is general scientific and special methods of economic theory, and, in particular, methods of theoretical generalization, grouping, comparative analysis and synthesis. The views of scientists and practitioners regarding current areas of improvement of the current personnel management paradigm have been studied. Key aspects such as rapid changes in the labor market, the impact of technological innovations and globalization on personnel management, as well as the need to adapt enterprises to new conditions are considered. Concepts and strategies of personnel management aimed at ensuring the competitiveness of enterprises in the new economic reality are highlighted. An analysis of the challenges of the modern paradigm of enterprise personnel management was carried out and their spectrum was summarized by groups of competitive challenges of the labor market and internal personnel challenges. The article examines the key challenges faced by enterprises in Ukraine, such as insufficient qualification of employees, lack of innovative approaches in personnel management, increased competition in the labor market and instability of the economic situation. The composition of key demographic and personnel changes in Ukraine as challenges to the current personnel management paradigm is determined. The conceptual principles of the change of the paradigm of personnel management for enterprises of Ukraine in the post-war period are proposed.

*Key words:* enterprise personnel, personnel management, personnel potential, modern paradigm of personnel management, modern challenges in personnel management, personnel of wartime Ukraine.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом у 21-му столітті як на національному, так і на світовому рівні націлене на максимально можливе використання знань, досвіду і навичок найманих працівників, адже ефективність та результативність досягнення організаційних цілей вимагає врахування визначальної ролі персоналу у цих процесах та фокусування на дієвих механізмах і техніках найоптимальнішого використання його можливостей.

Теорія людського капіталу, що була сформована в індустріальну епоху і впродовж тривалого часу слугувала базисом для аналізу процесів і явищ, потребує перегляду основних положень в контексті сучасної інноваційної економіки [1]. Окрім того, значні суспільні зрушення світового масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім повноцінним військовим вторгненням на територію України та наростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин. Особливої актуальності дане питання набуває для українських підприємств, система управління персоналом яких вже третій рік поспіль вимушено функціонує в умовах воєнного стану і щоразу зіштовхується з необхідністю долати нові й складні виклики.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Сучасні наукові дослідження проблематики управління персоналом підприємства часто фокусуються на питаннях парадигмального бачення, методологічного чи концептуального забезпечення управлінських процесів та механізмів, пропонуючи як цілий комплекс змін, так і окремі аспекти перебудови концептуального теоретичного базису окреслених питань. Так, Т. Шкода [2] у теорії управління людським капіталом обґрунтовує категоріальну матрицю, у якій логіка розташування категорій визначається співвідношенням векторів рівня наукового аналізу та кута аналітичного розгляду об'єкта досліджуваної теорії. Фактично, автором концентрується увага на обґрунтуванні ієрархічної структури пануючого парадигмального бачення процесів і механізмів управління персоналом на підприємстві з особливим акцентом саме на стратегічному управлінні, а не на удосконаленні чи видозміні пануючих наукових поглядів.

Зосереджується на вивченні генезису парадигми управління персоналом і, зокрема, на виокремленні основних складових елементів кожної з парадигм, що функціонували і змінювали одна одну впродовж еволюції наукових поглядів на управління персоналом. Власне питання еволюційного розвитку сучасної парадигми управління персоналом перебуває у полі зору й інших авторів. Так, малайзійські дослідники [3] у ході вивчення еволюційного розвитку теоретичного підґрунтя сучасної парадигми управління персоналом також акцентують увагу саме на її стратегічному компоненті як ключовій конкурентній перевазі та аспекті подальшого концептуального розвитку теоретичного базису менеджменту.

Окрім означених напрямів розгляду парадигми управління персоналом наявний і цілий ряд значно вужче спрямованих досліджень окресленої проблематики. Так, серед вітчизняних напрацювань слід відзначити запропонований методичний підхід до вибору методів управління рухом трудового потенціалу підприємства на основі формування аналітичної матриці змін, що становлять профіль руху трудового колективу; обґрунтований компетентнісний підхід до навчання персоналу відповідального ведення професійної діяльності та підвищення власної конкурентоспроможності; аналіз можливостей застосування маркетингового підходу щодо дослідження ринку праці в системі управління персоналом підприємства.

Натомість, закордонні науковці більшою мірою орієнтовані на поліпшення практичної складової наукової парадигми управління персоналом і досліджують: зв'язок між сучасними практиками менеджменту та організаційними інноваціями; практичні особливості управління персоналом, проблеми та шляхи їх вирішення в мультинаціональних корпораціях Центральної Європи [4]; ключові виміри людських ресурсів на сучасному етапі та комплексну модель їх взаємодії [5].

**Мета статті.** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів концептуальних змін парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, і, зокрема, методи теоретичного узагальнення, групування, порівняльного аналізу й синтезу.

**Виклад основного матеріалу.** Значні суспільні зрушення світового масштабу, спричинені спочатку пандемією, а потім повноцінним військовим вторгненням на територію України та наростанням збройних конфліктів у політично нестабільних регіонах планети призвели до появи чіткого розуміння необхідності концептуального оновлення парадигми управління персоналом з урахуванням нових обставин. Особливої актуальності дане питання набуває для українських підприємств, система управління персоналом яких вже другий рік поспіль вимушено функціонує в умовах воєнного стану і щоразу зіштовхується з необхідністю долати нові й складні виклики. Дослідники та практики сходяться на думці щодо необхідності актуалізації наукової парадигми управління персоналом відповідно до вимог і потреб сьогодення, проте часто мають досить диференційовані погляди на ті її аспекти, що потребують видозміни. До прикладу, кадрова стратегія Міжнародної організації праці на 2022–2025 роки орієнтується на три ключові аспекти:

1. Диверсифікація – фокус на урізноманітненні кадрового складу та навичок і здібностей кваліфікованої робочої сили.

2. Створення вдячного (respectful) робочого середовища широких можливостей – зміцнення лідерства, дотримання стандартів етичної поведінки, побудова системи звітності щодо робочого середовища.

3. Активація людських ресурсів – застосування інноваційних технологій та цифровізація процесів управління персоналом [6].

Спілка вищих аудиторських органів африканського континенту у розбудові практичних механізмів управління персоналом також наголошує саме на стратегічному їх аспекті [7], проте передбачає фокусування на процесах: найму професійних висококваліфікованих кадрів для забезпечення стратегічних цілей діяльності; розвитку

персоналу; розробки управлінських механізмів, покликаних мотивувати персонал максимізувати результативність своєї діяльності; утвердження позитивної, ціннісно-орієнтованої організаційної культури; утримання високопродуктивних кадрів з критично важливими навичками.

Асоціація країн Південно-Східної Азії у своїй Декларації з розвитку людських ресурсів [8] ключовими стратегічними пріоритетами механізмів управління персоналом визначає: навчання індивідів впродовж всього життя, підвищення рівня інклюзивності в освіті та трудовій діяльності, сприяння розвитку попитоорієнтованих компетенцій і кваліфікацій у робочій силі, сприяння формуванню ширших можливостей працевлаштування та вищій якості робочих місць, формування кадрових політик, орієнтованих на розвиток персоналу.

Отже, беззаперечним базисом механізму управління персоналом підприємства за сучасних умов стає стратегічна спрямованість, тобто орієнтація на перспективу, на нарощування кадрового потенціалу та знань, здібностей і спроможностей персоналу.

Так, безпрецедентна швидкість, масштаб і складність змін у світі праці вимагають наявності гнучкого, різноманітного та максимально залученого персоналу, акценту на навчання впродовж життя, підтримки кар'єрного зростання та в цілому на нарощування кадрового потенціалу.

В той же час, окрім власне швидкості, масштабу і складності змін, важливо розуміти й напрями, за якими вони відбуваються, тобто той спектр викликів, з яким зіштовхнеться система кадрового менеджменту підприємства найближчим часом чи у віддаленій перспективі.

Закордонні дослідники мають диференційовані погляди на склад ключових сучасних викликів існуючій науковій парадигмі управління персоналом, проте весь пропонований їх перелік можна об'єднати у кілька базових груп (рис. 1).

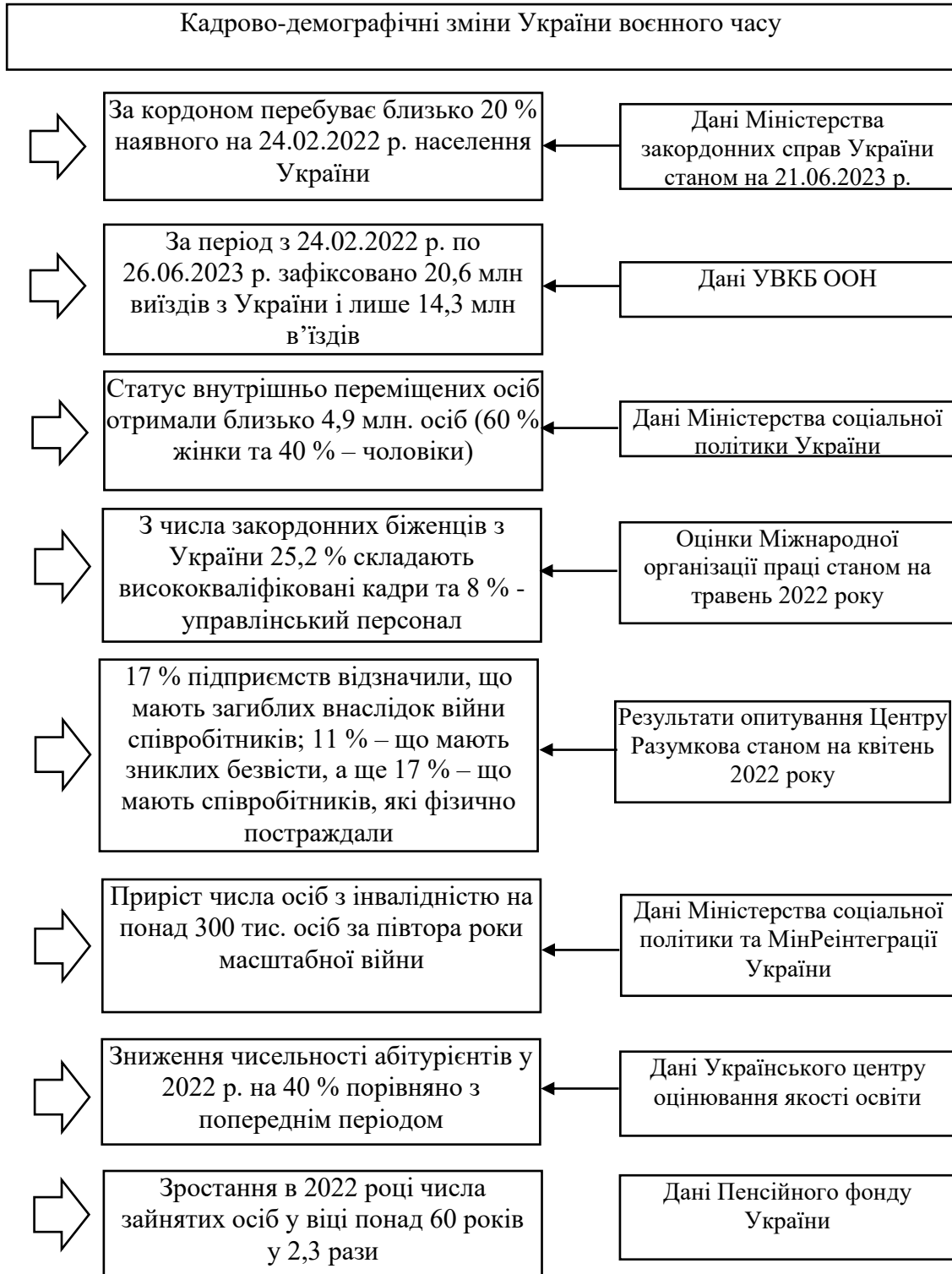


узагальнено автором на основі джерел [1], [5], [6].

**Рис. 1. Виклики сучасної парадигми управління персоналом в контексті забезпечення стратегічної ефективності кадрового менеджменту\***

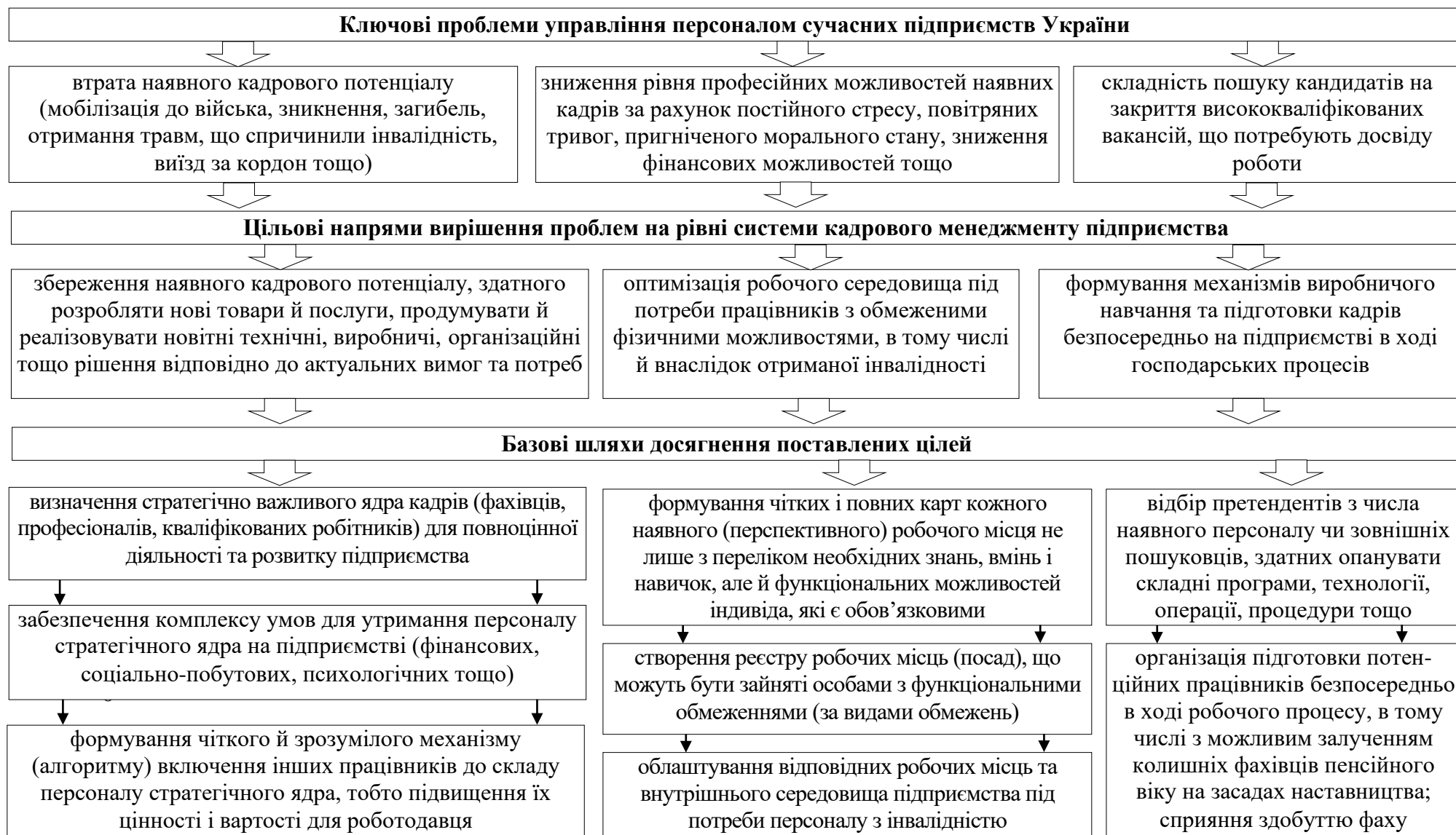
Мова йде про виклики посилення глобалізації фінансового, економічного та соціально-культурного простору, прискорений інноваційний розвиток технологій, активне поширення практик соціально відповідального кадрового менеджменту серед представників великого та середнього бізнесу, глобальний ріст цін, що призводить до значного зростання

вартості всіх ресурсів, в тому числі й ресурсів людської праці.



узагальнено автором на основі джерела [2].

**Рис. 2. Ключові демографічні та кадрові зміни в Україні в результаті повномасштабної війни**



авторська розробка

Рис. 3. Концептуальні засади видозміни парадигми управління персоналом підприємств України

© Посвалюк О.

Робота на перспективу – один із ключових аспектів ефективного кадрового менеджменту в сучасних умовах, що у контексті української сучасної ситуації до найголовніших завдань воєнного та повоєнного часу відносить саме питання кадрового забезпечення:

- збереження наявного кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб;
- оптимізацію робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями, в тому числі й внаслідок отриманої інвалідності;
- формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві.

Так, результати опитування роботодавців, проведеного у 2023 році Фондом міжнародної солідарності, дозволяють відзначити, що відсутність (недостатня кількість) кандидатів на посади є однією з основних проблем кадрового забезпечення діяльності підприємств України під час війни – 33,4 % респондентів саме дану причину вказали як головну. Крім того, 22,9 % опитаних роботодавців відзначили неможливість закриття вакансій через недостатню кваліфікацію претендентів на посади, а ще 14,7 % – через невідповідність очікувань претендентів щодо розміру заробітної плати. Отже, чисельність висококваліфікованих фахівців безпрецедентно скоротилася, а ті, хто залишився, вимагають гідного рівня оплати праці, що цілком логічно, проте й не завжди фінансово прийнятно для роботодавця.

В той же час, зважаючи на значний відтік молоді та надзвичайне зниження чисельності абітурієнтів вищих навчальних закладів у період повномасштабної війни, варто враховувати, що у перспективі чисельність фахових високоосвічених пошуковців навіть без досвіду роботи теж скорочуватиметься, а, отже, питання кадрового забезпечення діяльності підприємств лише загострюватимуться. Тому за цих умов надзвичайно важливим завданням стає формування й утримання кадрового потенціалу, здатного розробляти нові товари й послуги, продумувати й реалізовувати новітні технічні, виробничі, організаційні тощо рішення відповідно до актуальних вимог та потреб. Враховуючи ж той факт, що розширення можливостей працівників – це довготривалий процес, а не одноразовий захід, то досягнення поставлених цілей управління персоналом має базуватися на системній роботі, а, відтак, і на чітко окресленому концептуальному базисі змін.

**Висновки.** У світі в цілому, як і в Україні, наразі назріла потреба до перегляду діючої парадигми управління персоналом підприємства. Однак, при цьому, український контекст є безпрецедентним для сучасної світової історії, а, отже, потребує й специфічних рішень та підходів. Так, проведене дослідження дозволило зробити висновок, що основними викликами управлінню персоналом за сучасних умов є втрата наявного кадрового потенціалу, зниження рівня професійних можливостей наявних кадрів та складність пошуку кандидатів на заміщення вакансій, які потребують висококваліфікованого персоналу. З огляду на це ключовими цільовими напрямками вирішення проблем на рівні системи кадрового менеджменту підприємства має стати збереження наявного кадрового потенціалу, оптимізація робочого середовища під потреби працівників з обмеженими фізичними можливостями та формування механізмів виробничого навчання та підготовки кадрів безпосередньо на підприємстві. Кожен з окреслених цільових напрямків має досягатися за рахунок запропонованого переліку базових кроків, які, однак, мають деталізуватися та алгоритмізуватися у подальших дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Divya G., Gupta K. The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*, 2022. Vol. 6. No. 4, P. 2975–2979.
2. Shkoda T. Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*, 2021. Vol. 59 (1), Issue 1. P. 9–19.

3. Al Marri M., Majid A., Abdullah H. Evolution of human resources management theories and organizational success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2018. Vol. VI, Issue 7. P. 571–578.
4. Stor M. Human resources management in multinational companies. A Central European perspective. New York : Routledge, 2023. 347 p.
5. Shandiz S., Ghoroneh D., Charabin M., Akbari A. Designing a comprehensive human resources model based on ISO34000 standard. *Journal of System Management*, 2020. Issue 1, PP. 177–186.
6. Human Resources Strategy for 2022–25. Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November 2021. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ednorm/relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_821886.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ednorm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf) (дата звернення: 23.06.2024).
7. Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. A Practical Approach to HR Management for HR Practitioners, Corporate Service Directors and Managers in the SAI. AFROSAI-E, 2019. 92 p. URL: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf> (дата звернення: 23.06.2024).
8. ASEAN Declaration on human resources development for the changing world of work and its roadmap. Jakarta : The Association of Southeast Asian nations secretariat, 2020. URL: <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Declaration-on-Human-Resources-Development-for-the-Changing-World-of-Work-and-Its-Roadmap.pdf> (дата звернення: 23.06.2024).

#### References:

1. Divya, G. & Gupta, K. (2022). The emerging challenges of human resource management. *Journal of Positive School Psychology*. 6. 4. 2975–2979.
2. Shkoda, T. (2021). Methodology in the modern theory of human capital and strategic management of human capital. *Education of Economists and Managers*. 59(1). 1. 9–19.
3. Al Marri, M., Majid, A. & Abdullah H. (2018). Evolution of human resources management theories and organizational success. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. VI. 7. 571–578.
4. Stor, M. (2023). Human resources management in multinational companies. A Central European perspective. New York : Routledge. 347 p.
5. Shandiz, S., Ghoroneh, D., Charabin, M. & Akbari, A. (2020). Designing a comprehensive human resources model based on ISO34000 standard. *Journal of System Management*. 1. 177–186.
6. Human Resources Strategy for 2022–2025. (2021). Diversity, accountability and respect. ILO Governing Body 343-rd Session. Geneva, November. Retrieved from: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_821886.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_821886.pdf)
7. Human Resource Management (HRM) Framework and Handbook for SAIs. (2019). A Practical Approach to HR Management for HR Practitioners, Corporate Service Directors and Managers in the SAI. AFROSAI-E, 92 s. Retrieved from: <https://afrosai-e.org.za/wp-content/uploads/2019/06/2019-HR-HANDBOOK-FOR-SAIs.pdf>
8. ASEAN Declaration on human resources development for the changing world of work and its roadmap. Jakarta : The Association of Southeast Asian nations secretariat. 2020. Retrieved from: <https://asean.org/wp-content/uploads/2021/08/ASEAN-Declaration-on-Human-Resources-Development-for-the-Changing-World-of-Work-and-Its-Roadmap.pdf>

УДК 32:351.862

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-74-81>

**Олег Рабенчук**

кандидат історичних наук

e-mail: [rabenchuk.oleg@vspu.edu.ua](mailto:rabenchuk.oleg@vspu.edu.ua)

<https://orcid.org/0009-0002-7330-6011>

## **ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУТУ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

У статті аналізуються особливості організації єдиної системи європейської оборони, як частини системи національної безпеки країн ЄС. Розглянуто процес змін в архітектурі безпеки Європейського Союзу та питаннях зовнішньої політики і оборони після завершення холодної війни. Конкретизовано кроки, здійснені на шляху розроблення спільної зовнішньої політики і безпеки ЄС після Маастрихтського договору, відповідно до якого посилювати безпеку ЄС був покликаний інститут Спільної зовнішньої та безпекової політики. Охарактеризовано основні напрями оборонної політики Європейського Союзу визначені Амстердамським договором. Відмічено зміни механізму співпраці у сфері національної безпеки ЄС окреслені Ніщцьким договором.

У дослідженні зазначено, що повномасштабна війна рф в Україні змусила країни ЄС змінити політику національної безпеки і зміцнювати власні оборонні можливості після тривалого процесу роззброєння. Вказано, що після початку війни в Україні питання колективної оборони та безпеки країн Європи стало домінуючим і у діяльності НАТО, який є гарантом територіальної оборони ЄС. Охарактеризовано особливості нової оборонної стратегії ЄС «Стратегічний компас», який логічно продовжив Глобальну стратегію Євросоюзу 2016 року. Автором зауважено, що у «Стратегічному компасі» рф визнається агресором проти сусідньої держави і становить загрозу європейській безпеці.

Зроблено висновок про потенціал пріоритетів і безпекової стратегії ЄС та НАТО та усвідомлення нагальної потреби організації гнучкої системи безпекової взаємодії для швидко й ефективного реагування на загрозу нападу на країни ЄС. Зазначено, що під впливом війни в Україні в ЄС виникає стратегічне зрушення позиції від «м'якої» до військової сили. Зауважено, що зовнішня політика ЄС десятиліттями передбачала взаємодію з іншими країнами на основі міжнародного права та економічних норм, однак нині виникла потреба посилення військової компоненти зовнішньої та безпекової політики, яка характеризується зрушенням на користь силових методів впливу.

*Ключові слова:* Європейський Союз, НАТО, національна безпека, колективна оборона, гібридні загрози.

**Oleg Rabenchuk**

## **FORMATION OF THE INSTITUTE OF NATIONAL SECURITY: THE EUROPEAN EXPERIENCE**

The article analyzes the peculiarities of the organization of the unified European defense system, as part of the national security system of the EU countries. The process of changes in the security architecture of the European Union and issues of foreign policy and defense after the end of the Cold War is considered. The steps taken towards the development of the EU's common foreign and security policy after the Maastricht Treaty, according to which the institute of the Common Foreign and Security Policy was called to strengthen the security of the EU, are specified. The main directions of the defense policy of the European Union defined by the Treaty of Amsterdam are characterized. Changes in the mechanism of cooperation in the field of national security of the EU

© Рабенчук О.

outlined by the Nice Treaty were noted.

The study states that the Russian Federation's full-scale war in Ukraine forced EU countries to change their national security policies and strengthen their own defense capabilities after a long process of disarmament. It is indicated that after the start of the war in Ukraine, the issue of collective defense and security of European countries became dominant in the activities of NATO, which is the guarantor of the territorial defense of the EU. The features of the new EU defense strategy «Strategic Compass», which logically continued the Global Strategy of the European Union in 2016, are characterized. The author notes that in the "Strategic Compass" the Russian Federation is recognized as an aggressor against a neighboring state and poses a threat to European security.

A conclusion was made about the potential of EU and NATO priorities and security strategy and the awareness of the urgent need to organize a flexible system of security cooperation for a quick and effective response to the threat of an attack on EU countries. It is noted that under the influence of the war in Ukraine, a strategic shift in the EU's position from «soft» to military force is occurring. It was noted that the EU's foreign policy for decades provided for interaction with other countries on the basis of international law and economic norms, but now there is a need to strengthen the military component of the foreign and security policy, which is characterized by a shift in favor of forceful methods of influence.

*Key words:* European Union, NATO, national security, collective defense, hybrid threats.

**Постановка проблеми.** Проблема національної безпеки, з моменту повномасштабного вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 р., стала однією з ключових у функціонуванні більшості держав сучасного світу і, найперше, у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС), які мають спільний кордон із країною-агресором. Війна в Україні, загострення ситуації в інших регіонах світу призвели до зміни геополітичних реалій, що активізувало процеси та зацікавленість багатьох країн ЄС у зміцненні та розробці власних стратегій національної безпеки і оборони, які зазнають тепер істотних змін.

Європейський Союз як політичне об'єднання із розгалуженою мережею наднаціональних інститутів, функціонує на основі широкого спектру двосторонніх та багатосторонніх взаємин держав-учасниць. Європейськими країнами пройдено складний шлях узгодження різних сфер внутрішньої та зовнішньої політики, де були і періоди інтенсивної взаємодії, і періоди «євроскептицизму» [10, с. 117]. Але об'єднання провідних країн Європи відкрило перед ними можливості, завдяки яким ЄС став важливим учасником міжнародного дипломатичного життя з вагомою політичною та економічною роллю, підтримкою захисту прав людини, наданням гуманітарної допомоги, підтримкою миру та безпеки. ЄС має значний досвід у розбудові інституту національної безпеки у ході боротьби з багатьма викликами та загрозами його існуванню, який нині активно трансформується під впливом агресії РФ проти України, що стало головною проблематикою нашого дослідження.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Теоретичним підґрунтям роботи стали дослідження українських учених процесу й особливостей становлення та функціонування інституту національної безпеки країн Європейського Союзу. Серед них праці таких українських дослідників як Герасимчук Т., Войцехівський А., Бакумов О., Івасечко О., Цебенко О., Колюшко С. та ін. Однак питання розбудови державами-членами ЄС системи національної безпеки та колективної оборони і її трансформації в умовах повномасштабної війни РФ з Україною потребує постійної уваги як дослідників, так і широкого кола громадськості, оскільки в Україні сьогодні, в умовах війни, потрібне всебічне розуміння та врахування процесів, які відбуваються у ЄС та НАТО, що б максимально сприяло наближенню нашої держави до членства в цих організаціях для забезпечення національної безпеки і оборони України.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає у аналізі особливостей становлення, функціонування та трансформації інституту національної безпеки і оборони країн Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток Європейського Союзу залежить від ряду

вагомих чинників, пов'язаних із розширенням кількості держав-членів ЄС, проблемами економічного плану та національної безпеки, організація якої є сьогодні одним із головних напрямів розвитку ЄС, у світлі загроз, які становить для об'єднаної Європи рф.

Власне ідея організації єдиної системи європейської оборони, як частини системи національної безпеки, виникла ще на початку 1950-х рр., однак реалізувати її не вдалося. Ця ідея продовжувала існувати й обговорювалася на різних етапах становлення ЄС, але далі декларацій справа не йшла. Дебати, які велися, торкалися важливих питань переосмислення завдань і ролі НАТО в Європі та світі, подальших взаємин між союзниками, перерозподілу фінансових потоків і витрат Альянсу, аналізу військового втручання у регіони, які не належали до юрисдикції НАТО. Західноєвропейський союз (далі – ЗЕС), утворений 1954 р. після Брюссельського договору 1948 р. і на який поклали певні надії у Європі, невдовзі опинився у затінку НАТО [14, с. 290].

Із завершенням холодної війни (1991 р.) відбуваються зміни в архітектурі безпеки Європейського Союзу і питання зовнішньої політики та оборони визнаються важливою складовою подальшої розбудови ЄС. Тож з середини 1990-х рр. ЄС здійснює важливі кроки на шляху розроблення спільної зовнішньої політики і безпеки, стаючи більш активним гравцем на міжнародній арені.

Усвідомлюючи необхідність вироблення стратегії подолання можливих майбутніх криз, ЄС інституціоналізує європейську політику безпеки і оборони (далі – ЄПБО) з метою організації постійної військової архітектури та сил швидкого реагування. Завданням ЄПБО став розвиток цивільного і військового потенціалу ЄС для врегулювання кризових ситуацій та запобігання міжнародним конфліктам [14, с. 291].

Після Маастрихтського договору (1992 р.) почалася трансформація інституту Європейської політики безпеки і оборони на інститут Спільної зовнішньої та безпекової політики (далі – СЗБП) [7]. Цей договір передбачав можливість здійснення спільної оборонної політики ЄС та вперше вводить положення про те, що ЄС несе відповідальність за безпеку держав-учасниць. У договорі визначаються пріоритети ЄС у галузі оборони та окреслюється саме поняття безпеки. Крім того, проводиться чітке розмежування політики безпеки та зовнішньої політики, або оборонних і військових дій, які регламентуються діяльністю ЗЕС.

Відповідно до Маастрихтського договору СЗБП був покликаний захищати незалежність ЄС, його спільні цінності та основні інтереси; посилювати безпеку ЄС та держав-учасниць на міжнародній арені; зміцнювати і розвивати демократичні принципи та верховенство права з дотриманням прав людини і основних громадянських свобод [7].

Однак інноваційний характер Маастрихтського договору не змінив у достатній мірі механізм функціонування СЗБП. Внесені договором зміни на процедурному рівні, не змогли змусити країни ЄС діяти одностайно. Серед країн Європейського Союзу існувала розбіжність думок щодо майбутнього ЄС. З одного боку були прихильники переваги федеральної структури, де суспільні інститути мають значну вагу у питаннях безпеки та зовнішньої політики, з іншого – прихильники влади окремих держав-учасниць ЄС. Така позиція не сприяла узгодженій діяльності ЄС на міжнародній арені.

Основні напрями оборонної політики Європейського Союзу вперше чітко визначаються Амстердамським договором (1999 р.) [1]. Європейська Рада отримала право формувати спільну стратегію оборонної політики. Договір передбачав введення до Європейського Союзу ЗЕС. Також було запроваджено посаду Генерального секретаря Ради міністрів ЄС/Високого представника з питань спільної зовнішньої та безпекової політики.

Подальші цілі СЗБП та її роль Європейська Рада визначила у грудні 2003 р., ухваливши Європейську стратегію безпеки. Документ став доктриною зовнішньої політики ЄС, передбачаючи у крайніх випадках можливість застосування сили, однак без невизначеності у питанні превентивних дій.

Зміни механізму тіснішої співпраці у сфері безпеки для здійснення спільних дій у рамках СЗБП забезпечив Ніццький договір (2003 р.), який був покликаний захищати цінності

та інтереси Європейського Союзу [13]. Відповідно до Ніщського договору створюється Комітет з питань політики та безпеки, знаменуючи собою процес інституціоналізації політики безпеки та оборони ЄС та засвідчуючи готовність Європи реагувати на міжнародні кризові ситуації.

Однак питання спільної оборони ЄС не було вирішене і мова про створення європейської армії не йшла. Теоретично СЗБП може стати незалежним і самостійним, однак НАТО залишається основою колективної оборони Європи і відіграє важливу роль у регулюванні кризових ситуацій, які потрібно вирішувати Європейському Союзу [14, с. 297].

Оновлення доктрини та вироблення нової стратегії безпеки ЄС відбулось у 2016 р. з прийняттям Глобальної стратегії зовнішньої політики та політики безпеки Європейського Союзу (Глобальної стратегії Європейського Союзу). Зазначена стратегія була покликана підвищувати ефективність обороноздатності та безпеки ЄС, у тому числі за рахунок вдосконалення та збільшення озброєнь, співпраці між збройними силами держав-членів ЄС та в рамках НАТО, організації захисту цивільних осіб, управління імміграцією та ін. ЄС був зацікавлений у підтриманні світового порядку, в основі якого лежать загальні правила забезпечення глобальної стійкості [14, с. 297].

Основним джерелом небезпеки у Глобальній стратегії ЄС визначався тероризм, гібридні загрози, економічна нестабільність, ненадійність постачання енергоносіїв, кліматичні зміни. Документ передбачав заходи ЄС із сприяння підтримки миру у разі виникнення збройного конфлікту, який ніс загрозу для національної безпеки. Головний акцент при цьому робився на міжнародному партнерстві та різнобічному політичному врегулюванні шляхом укладання всеосяжних угод у разі виникнення глобального конфлікту.

Незважаючи на те, що в цілому безпека Європейського Союзу базується на участі в НАТО, ЄС був налаштований на покращення своєї спроможності щодо посилення власного оборонного потенціалу. На момент прийняття Глобальної стратегії ЄС лідерами Європи усвідомлювалася необхідність забезпечення стратегічної автономії та мати змогу самостійно захищати свої кордони, поліпшувати рівень внутрішньої взаємодії з питань колективної військової оборони, своєчасно реагувати на зовнішні кризи, не надто покладаючись на США [14, с. 299].

Як ми зауважили вище, у стратегії зовнішньої політики та політики безпеки ЄС міжнародний тероризм вважався однією з головних загроз безпеці Євросоюзу. При цьому у планах боротьби з ним ЄС надавав перевагу саме мирним методам, а не поліцейським та військовим операціям чи ліквідації матеріальної і фінансової бази терористичних організацій. Важливе місце у безпековій та оборонній політиці ЄС відводилося боротьбі з пропагандою насильницького екстремізму, посиленій роботі у сфері молодіжної політики та освітній і культурній галузі.

Серед актуальних питань національної безпеки, які також відображені у безпековій стратегії Європейського Союзу, виокремлювалася проблема безпеки кіберпростору. При розбудові європейської безпеки особлива увага надавалася організації оперативної, технічної та політичної співпраці у сфері кібербезпеки як між державами-членами ЄС, так і іншими країнами [12, с. 117]. Ключовими партнерами тут, природно, виступали США та країни НАТО. Однак для ЄС мав значення процес налагодження і державно-приватного партнерства, оскільки для формування загальної культури кібербезпеки, покращення готовності до можливих атак та збоїв у кіберпросторі визнавалася важливою будь-яка співпраця та обмін інформацією між країнами-членами ЄС, громадянськими інститутами та приватними особами [5, с. 43].

З огляду на події останніх років, як до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, так і після нього, у ЄС все більшої актуальності набувала проблема енергетичної безпеки. Хоча для Євросоюзу проблема доступного і стабільного постачання енергоносіїв та забезпечення власної енергетичної безпеки була одним з пріоритетів безпекової політики, багато країн ЄС виявилися залежними від енергоносіїв та політики країни-агресора і були змушені у терміновому порядку шукати нові шляхи їх постачання.

З новою силою перед ЄС постало питання диверсифікації можливостей вироблення власної енергії та обрання постачальників і маршрутів постачання енергоресурсів, особливо у газовій сфері. Співробітництво з США належить до пріоритетних напрямів, хоча США не вказується безпосередньо в європейській безпековій стратегії як один із головних стратегічних партнерів у галузі енергетики [5, с. 43].

Довгий час потенціал ЄС визначався в основному у політичному та економічному плані. У військовому плані цей потенціал мав бути основою забезпечення діяльності блоку НАТО, залишаючи осторонь реалізацію військових можливостей країн ЄС. Виходячи з реалій війни в Україні, зміну світової геополітичної ситуації і формування нової «вісі зла» Європейський Союз і НАТО почали активно проводити політику зміцнення важливих оборонних сил і засобів.

Європейський Союз має власний досвід формування збройних сил. Ще у 2004 р. в ЄС виник план створення національних і багатонаціональних «тактичних груп», кожна з яких мала налічувати 1500 військовослужбовців. Цей план став одним із основних напрямів Європейської політики безпеки і оборони. Вже довгий час ЄС розпоряджається військовими силами і засобами, здатними виконувати завдання і реагувати на кризові ситуації у будь-якій частині світу, однак, для реалізації потенціалу зазначених тактичних груп потрібні цивільно-військова координація та політична воля [14, с. 312].

З розширенням агресивної політики рф змінюється логіка і стратегія дій як НАТО, який є гарантом територіальної оборони Європи, так і власне країн ЄС, які нарощують оборонні спроможності, щоб бути кращим партнером Альянсу і мати можливість діяти самотужки у разі виникнення зовнішньої загрози. Повномасштабне військове вторгнення рф в Україну змусило країни ЄС змінити політику національної безпеки і зміцнювати власні оборонні можливості після тривалого процесу роззброєння. Європа не була готова до війни високої інтенсивності, з мобілізацією сотень тисяч осіб та використанням величезної кількості озброєнь і техніки, які потребують постійного поповнення. Багато країн ЄС почали збільшувати витрати на оборону, активно переозброюватися та нарощувати виробництво зброї, зміцнюючи військовий потенціал НАТО і власну безпеку й обороноздатність [11].

Важливим аспектом посилення національної безпеки, спроможності до колективної оборони та координації дій країн ЄС стала інтенсифікація навчань НАТО та партнерів Альянсу на території Європейського Союзу, особливо у його північно-східній частині. Регулярні навчання НАТО та підрозділів збройних сил США на східному фланзі НАТО почалися з 2010 р., аж через два роки по тому, як рф вторглася у Грузію [3].

У країнах Балтії проводилися щорічні тренування Saber Strike, які через декілька років трансформувалися в колективну оборону східного флангу. У 2018 р. у програмі цих тренувань взяли участь 18 тис. військовослужбовців з 19 країн. Перші за останні декілька десятиліть масштабні навчання військових підрозділів США на території Європи Defender-Europe було проведено у 2020 р., в рамках яких відпрацьовувалося перекидання багатотисячних військ разом з технікою із США до Сувальського коридору [3].

До 2014 р. основною метою навчань НАТО було відпрацювання можливості ефективного врегулювання кризових ситуацій та тренування окремих видів військ. Однак після анексії Криму рф акценти змінюються і головною метою навчань НАТО стає колективна оборона. Недавні наймасштабніші з 1988 р. навчання НАТО Steadfast Defender 2024, із залученням 90 тисяч військовослужбовців, включали симуляцію сценарію конфлікту з «майже рівним супротивником». Метою навчань стало відпрацювання виконання оборонних планів з детальним описом відповіді НАТО на атаку рф. Альянс у своєму повідомленні не згадував рф, однак у його ключовому стратегічному документі рф визначалась як найбільш пряма та значна загроза для країн НАТО [3].

Реагуючи на безпекові виклики у Європі та світі Європейський Союз змушений переглядати на офіційному рівні свої підходи щодо здійснення спільної політики безпеки й оборони і затверджує «Стратегічний компас» (2022 р.), який логічно продовжив Глобальну стратегію Євросоюзу 2016 року [6, с. 93]. «Стратегічний компас» формулює цілі, завдання та

план дій Європейського Союзу на період до 2030 р. для забезпечення безпеки держав-членів ЄС, виходячи з актуальних загроз у сфері безпеки як у самій Європі, так і навколо неї. Робота над цією оборонною стратегією велась з 2020 р. і на завершальному етапі, з початком повномасштабної війни в Україні, зазнала істотних змін [8, с. 93; 98].

«Стратегічний компас» став першою спільною стратегією ЄС у сфері оборони й безпеки і поставив за мету підвищення стратегічної автономності та обороноздатності Євросоюзу. Його основні пріоритетні кроки були визначені у чотирьох блоках: «Діяти», «Убезпечити», «Інвестувати», «Співпрацювати з партнерами». У термін до 2025 р. задекларовано створення Сил швидкого реагування чисельністю до 5 тис. осіб для різних типів криз, але не як спільну європейську армію, а для більш тісної співпраці у сфері оборони [8, с. 95].

За задумом країн ЄС «Стратегічний компас» є втіленням амбітної стратегії Європейського Союзу у сфері безпеки й оборони. Він покликаний допомагати виробленню спільної оцінки стратегічного середовища та різного роду загроз і викликів і їх наслідків для ЄС; поліпшувати узгодженість дій у безпековій та оборонній галузях; створенню нових методик для покращення здатності колективного захисту безпеки громадян ЄС та самого Союзу; визначати чіткі критерії оцінки досягнутих результатів.

Документом передбачене зміцнення стратегічного партнерства ЄС з НАТО, ООН, ОБСЄ, АС і АСЕАН та розширення співпраці з двосторонніми партнерами зі спільними з ЄС цінностями й інтересами, а саме: США, Канадою, Великою Британією, Норвегією, Японією [8, с. 97].

Серед спектру загроз, які становлять небезпеку для Європейського Союзу у документі названо нестабільність, конфлікти, постійний ризик терористичної діяльності та нападів, гібридні загрози, зростання економічного суперництва між світовими державами, зміна клімату та ін. Якщо у початкових проектах оборонної стратегії ЄС не було чіткого визначення його потенційного противника, то тепер, у «Стратегічному компасі», рф визнається агресором проти сусідньої держави і становить загрозу європейській безпеці [8, с. 98].

Повномасштабна війна рф в Україні засвідчила необхідність докорінної зміни європейської та міжнародної системи безпеки і матиме довгострокові наслідки у процесі розбудови міжнародної геополітики [4, с. 134]. Після її початку питання колективної оборони та безпеки країн Європи стало домінуючим і у діяльності НАТО [2, с. 67]. І ЄС, і НАТО все більше усвідомлюють нагальну потребу організації гнучкої системи безпекової взаємодії, яка дозволить швидко й ефективно реагувати на загрозу нападу на країни ЄС. Україні сьогодні, в умовах війни, потрібне максимальне використання усіх наявних і створення нових можливостей співпраці з ЄС і НАТО, які б максимально наближали нашу державу до членства в них [9, с. 35].

**Висновки.** Сьогоднішні безпекові процеси, які проходять в ЄС, перебувають у стані динамічних змін та трансформації. Активізація зміцнення національної безпеки відбувається через вплив провідних країн ЄС, зокрема, Франції і Німеччини, які є прихильниками колективної та автономної системи безпеки і оборони Європейського Союзу. Під впливом війни в Україні в ЄС виникає стратегічне зрушення позиції від «м'якої» до військової сили. Зовнішня політика ЄС десятиліттями передбачала взаємодію з іншими країнами на основі міжнародного права та економічних норм. Нині виникла потреба посилення військової компоненти зовнішньої та безпекової політики, яка характеризується зрушенням на користь силових методів впливу.

У силовому руслі проходить трансформація Спільної зовнішньої та безпекової політики. ЄС на військову організацію не перетворюється і не відмовляється від НАТО як головного гаранта безпеки країн Європи, однак відбувається збільшення воєнних витрат, виробництва зброї, інтенсифікація воєнних навчань, можливе посилення військової присутності ЄС в інших регіонах, зокрема, Україні. СЗБП активізує політичну роль ЄС у сфері вирішення конфліктів і криз та допомагає конкретизувати роль ЄС як глобального

© Рабенчук О.

політичного актора. Поставши перед спільними проблемами безпеки, ЄС і НАТО мають всебічно розвивати практичне співробітництво і зробити своє партнерство всеосяжним в умовах загрози збройної агресії з боку РФ.

**Список використаних джерел:**

1. Амстердамський договір від 1 травня 1999 р. URL: [https://vue.gov.ua/Амстердамський\\_договір\\_1997](https://vue.gov.ua/Амстердамський_договір_1997) (дата звернення: 30.06.2024).
2. Артёмов І. Виклики збройної агресії як каталізатор перезавантаження зовнішньої політики України. *Міжнародний науковий вісник : зб.наук.пр. /ред.кол. І.Вовканич та ін.* Вип.1-2. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2019. С.67.
3. Бідочко І. Військові навчання НАТО – репетиція третьої світової: як російська пропаганда реагує на Steadfast Defender 2024. *MediaSapiens*, 2024. 25 січня. URL: <https://ms.detector.media/propaganda-ta-vplivi/post/34058/2024-01-25-viyskovi-navchannya-nato-repetytsiya-tretoi-svitovoi-yak-rosiyska-propaganda-reaguie-na-steadfast-defender-2024/> (дата звернення: 30.06.2024).
4. Войціховський А. В., Бакумов О. С. Збройна агресія російської федерації проти України як загроза системі колективної безпеки. *Право і безпека*. 2023. № 1 (88). С. 134-145.
5. Вороненко І. В., Клименко Н. А. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації : оцінка та пріоритети. *Економіка та держава*, 2022. №2. С. 38-45.
6. Герасимчук Т. Ф. Солідарність Європейського Союзу з Україною у протидії російській збройній агресії : безпековий чинник. *Науковий журнал «Регіональні студії»*, 2023. №32. С. 91-102.
7. Договір заснування Європейської Спільноти (Маастрихт, 7 лютого 1992 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_029#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_029#Text) (дата звернення: 30.06.2024).
8. Івасечко О., Цебенко О. Нова оборонна стратегія ЄС «Стратегічний компас» як відповідь на сучасні гібридні загрози URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/247/6955/14479-1?inline=1> (дата звернення: 30.06.2024).
9. Колюшко С. Г. Трансформація політики НАТО щодо України в контексті російсько-української війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*, 2023. №15. С. 33-37.
10. Міжнародне публічне право. Міжнародний захист прав людини / за ред. Т.Л. Сироїд. Харків, 2018. 292 с.
11. НАТО залишатиметься основою європейської безпеки – Боррель. *Укрінформ*. 2023. 19 лютого. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3672094-nato-zalisatimetsa-osnovou-evropejskoi-bezpeki-borrel.html> (дата звернення: 30.06.2024).
12. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті еволюції цифрового суспільства від 1G ДО 5G. 2022. *Humanities studies*, 2022. №10 (87). С. 112-121.
13. Ніщський договір про внесення змін та доповнень до Договору про Європейський Союз, Договорів про заснування Європейських Співтовариств та деяких пов'язаних з ними актів від 1 лютого 2003 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_261#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_261#Text) (дата звернення: 30.06.2024).
14. Право Європейського Союзу. Харків : Право, 2019. 442 с.

**References:**

1. Amsterdamskyi dohovir vid 1 travnia 1999 r. [Treaty of Amsterdam dated May 1, 1999]. Retrieved from: [https://vue.gov.ua/Amsterdamskyi\\_dogovir\\_1997](https://vue.gov.ua/Amsterdamskyi_dogovir_1997) [in Ukrainian].
2. Artyomov, I. (2019). Vyklyky zbroinoi ahresii yak katalizator Perezavantazhennia zovnishnoi polityky Ukrainy. [Provocations of armed aggression as a catalyst for restarting Ukraine's foreign policy]. *Mizhnarodnyu naukovyy visnyk : zb.nauk.pr. /red.kol. I.Vovkanych ta in.* 1-2. Uzhhorod: DVNZ «UzhNU». 67 s.
3. Bidochko, I. (2024). Viyskovi navchannia NATO – repetytsiia tretoi svitovoi»: yak rosiiska propahanda reahuie na Steadfast Defender [NATO Military Exercises - Rehearsal for the Third World War: How Russian Propaganda Responds to Steadfast Defender 2024]. *MediaSapiens*. Retrieved from: <https://ms.detector.media/propaganda-ta-vplivi/post/34058/2024-01-25-viyskovi-navchannya-nato-repetytsiya-tretoi-svitovoi-yak-rosiyska-propaganda-reaguie-na-steadfast-defender-2024/> [in Ukrainian].

4. Voitsikhovsky, A. V. & Bakumov, O. S. (2023). Zbroina ahresiia rosiiskoi federatsii proty Ukrainy yak zahroza systemi kolektyvnoi bezpeky. [Armed aggression of the Russian Federation against Ukraine as a threat to the system of collective security]. *Pravo i bezpeka*. 1(88). 134-145 [in Ukrainian].
5. Voronenko, I.V. & Klymenko, N.A. (2022). Innovatsiyni rozvytok v umovakh tsyvrovizatsii: otsinka ta priorytety. [Innovative development in conditions of digitalization: assessment and priorities]. *Ekonomika ta derzhava*. 2. 38-45 [in Ukrainian].
6. Gerasimchuk, T. F. (2023). Solidarnist Yevropeiskoho Soiuzu z Ukrainoiu u protydii rosiiskii zbroinii ahresii: bezpekovyi chynnyk. [Solidarity of the European Union with Ukraine in countering Russian armed aggression: a security factor]. *Naukovyy zhurnal «Rehional'ni studiyi»*. 32. 91-102 [in Ukrainian].
7. Dohovir zasnuvannia Yevropeiskoi Spilnoty. [Treaty establishing the European Community] (Maastricht, February 7, 1992). Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_029#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_029#Text) [in Ukrainian].
8. Ivasechko, O. & Tsebenko, O. Nova oboronna stratehiia YeS «Stratehichniy kompas» yak vidpovid na suchasni hibrydni zahrozy. [The new EU defense strategy «Strategic Compass» as a response to modern hybrid threats]. Retrieved from: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/247/6955/14479-1?inline=1> [in Ukrainian].
9. Kolyushko, S. G. (2023). Transformatsiia polityky NATO shchodo Ukrainy v konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny. [Transformation of NATO's policy towards Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war]. *Visnyk student's'koho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylyia Stusa*. 15. 33-37 [in Ukrainian].
10. Mizhnarodne publichne pravo. Mizhnarodnyi zakhyst prav liudyny. (2018). [International public law. International protection of human rights]. za red. T.L. Syroyid. Kharkiv [in Ukrainian].
11. NATO zalyshatymetsia osnovoiu yevropeiskoi bezpeky – Borrel. (February 19. 2023). [NATO will remain the basis of European security – Borrell]. *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3672094-nato-zalisatimetsia-osnovou-evropejskoi-bezpeki-borrel.html> [in Ukrainian].
12. Nikitenko, V. O., Vasylchuk, H. M. & Merzhynskiy E. K. (2022). Merezheva ekonomika yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti tsyvrovizatsii u konteksti evoliutsii tsyvrovoho suspilstva vid 1G DO 5G. [Network economy as a factor of increasing the efficiency of digitalization in the context of the evolution of digital society from 1G TO 5G]. *Humanities studies*. 10(87). 112-121 [in Ukrainian].
13. Nitskyyi dohovor pro vnesennia zmin ta dopovnen do Dohovoru pro Yevropeyskyi Soiuz, Dohovoriv pro zasnuvannia Yevropeyskykh Spivtovarystv ta deiakyykh poviazanykh z nymy aktiv vid 1 liutoho 2003 r. [The Treaty of Nice on Amendments and Additions to the Treaty on European Union, the Treaties Establishing the European Communities and some related acts dated February 1, 2003]. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_261#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_261#Text) [in Ukrainian].
14. Pravo Yevropeiskoho Soiuzu. (2019). [Law of the European Union]. *Pravo*. Kharkiv: 442 s. [in Ukrainian].

**УДК 349**

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-82-87>

***Тимошенко Єлизавета***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
асистентка кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

e-mail: timochenko.e@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6852-6242>

## **МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Штучний інтелект (далі – ШІ) стрімко розвивається, впливаючи на різні сфери життя людини, що потребує його правового регулювання. Але перш за все, потрібно дослідити його правову природу, класифікацію та правові аспекти. В даній науковій статті проведений аналіз наукової літератури по заданій темі «Методологія досліджень штучного інтелекту», в результаті чого сформовані завдання, основа дослідження та висновки. В статті розглянуті суспільні відносини щодо становлення, використання, функціонування, застосування та розвитку ШІ в Україні.

Вказано на особливості об'єкта, що безпосередньо досліджуються (пошук, фіксація, зберігання, аналіз, використання, еволюція ШІ). Дана тематика має багато складнощів, адже вимагає комплексного вивчення основ ШІ, зокрема функціональної природи та технічних характеристик. Методологія ШІ досліджується крізь призму його типів, видів та підходів досліджень. Вся класифікація, наведена в даній статті, зводиться до двох основних питань, які ми можемо поставити до початку дослідження: «Чи володіє ШІ якостями, характерними для людського інтелекту?» та «Чи здатний ШІ виконувати завдання, які зазвичай виконують люди?». В статті описане походження штучного інтелекту – від біологічного інтелекту людини. Тобто, вказується що ШІ це спроба імітації мозку на нейронів людини. Адже в основу функціонування штучного інтелекту, як об'єкту закладається здатність до навчання, узагальнення інформації, накопичення досвіду, адаптації до навколишніх умов. В статті проаналізовані типи ШІ: експертні системи, машинне навчання, обробка природної мови та розмовний ШІ, нейронні мережі та глибоке навчання, комп'ютерний зір. Також наведена класифікація ШІ за рівнем інтелекту: вузький, загальний, суперінтелект. Зроблені висновки, що не існує єдиного визначення ШІ, яке б охоплювало всі його риси та ознаки. Всі класифікації ШІ ґрунтуються на різних критеріях, таких як рівень інтелекту, функціональні можливості, сфера застосування і їх кількість є потенційно необмеженою. Розвиток ШІ потребує комплексного правового регулювання, яке враховуватиме його особливості та потенційні ризики для суспільства.

*Ключові слова:* штучний інтелект, природа ШІ, класифікація ШІ, правове регулювання ШІ, типи ШІ.

***Elizaveta Tymoshenko***

## **ARTIFICIAL INTELLIGENCE RESEARCH METHODOLOGY**

Artificial intelligence (AI) is rapidly developing, influencing various spheres of human life, which requires its legal regulation. But first of all, it is necessary to investigate its legal nature, classification and legal aspects. In this scientific article, an analysis of the scientific literature on the given topic «Methodology of artificial intelligence research» was carried out, as a result of which tasks, the basis of the study and conclusions were formed. The article examines social relations regarding the formation, use, functioning, application and development of AI in Ukraine.

The features of the object that are directly investigated (search, fixation, storage, analysis,

use, evolution of AI) are indicated. This topic has many difficulties, because it requires a comprehensive study of the basics of AI, in particular, its functional nature and technical characteristics. AI methodology is studied through the prism of its types, types and research approaches. The entire classification given in this article boils down to two main questions that we can ask before starting the research: «Does AI have the qualities characteristic of human intelligence?» and "Can AI perform tasks normally performed by humans?». The article describes the origin of artificial intelligence - from human biological intelligence. That is, it is indicated that AI is an attempt to imitate the brain on human neurons. After all, the basis of the functioning of artificial intelligence as an object is the ability to learn, generalize information, accumulate experience, and adapt to the surrounding conditions. The article analyzes the types of AI: expert systems, machine learning, natural language processing and conversational AI, neural networks and deep learning, computer vision. The classification of AI according to the level of intelligence is also given: narrow, general, superintelligence. It was concluded that there is no single definition of AI that would cover all its features and characteristics. All classifications of AI are based on various criteria, such as the level of intelligence, functional capabilities, scope of application, and their number is potentially unlimited. The development of AI requires complex legal regulation that will take into account its features and potential risks for society.

*Key words:* artificial intelligence, nature of AI, classification of AI, legal regulation of AI, types of AI.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) стрімко розвивається і стає невід'ємною частиною нашого життя. Він використовується в різних сферах, включаючи економіку, медицину, транспорт, освіту та багато інших. ШІ має значний потенціал для покращення якості життя людей, але водночас створює нові виклики та ризики, які потребують ретельного вивчення та правового регулювання. Розвиток технологій штучного інтелекту виступає одночасно джерелом значних сподівань та високих, хоча й нечітко сформульованих ризиків. Перспективи ШІ також називають найрізноманітніші, хоча нерідко вчені вдаються до висловлення конкретних прогнозів, на яких, зокрема, засновується інвестиційний клімат галузі або у відповідність до яких при-зводять напрямки державної політики [5].

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** В даній статті проаналізовані дослідження таких вчених, як О.А. Баранова, Д.В. Ланде, В.М. Фурашева, Д.В. Лубко, С.В. Шарова, І.Ф. Коржа.

**Мета статті.** Метою даної статті є дослідження методологічних засад штучного інтелекту.

**Виклад основного матеріалу.** Перш за все, слід визначити що є об'єктом і предметом дослідження природи штучного інтелекту. Як зазначає І.Ф. Корж, об'єкт наукового дослідження в інформаційній сфері – це ті явища, котрі вивчаються наукою інформаційного права, а його предмет – це те, що цікавить дану науку в конкретному об'єкті [3, с.27].

Таким чином, предметом дослідження природи ШІ є особливості об'єкту, що безпосередньо досліджуються ( предмет дослідження пов'язаний з пошуком, фіксацією, зберіганням, аналізом, використанням, еволюцією штучного інтелекту).

Об'єктом дослідження в сфері функціонування штучного інтелекту є суспільні відносини щодо становлення, використання, функціонування, застосування та розвитку штучного інтелекту в Україні.

Складність штучного інтелекту як об'єкту дослідження, а надто його правового регулювання, зобов'язує саме до комплексного вивчення його основ, зокрема функціональної природи та технічних характеристик.

Деякі дослідники пропонують визначати ШІ як напрямок інформатики, спрямований на розробку апаратно-програмних засобів, що дозволяють користувачеві-непрограмісту ставити і вирішувати свої завдання, які традиційно вважаються інтелектуальними, взаємодіючі з електронною обчислювальною машиною на обмеженій підмножині природної

мови.

Таке визначення розглядає ШІ з конкретно спрямованого, насамперед технічного ракурсу, втім зберігає набір основних характеристик функціональних основ ШІ.

Існує також пропозиція визначати ШІ як складову частину інформатики, в якій створюються наукові й технічні передумови для розв'язання за допомогою систем обробки інформації задач, які до цього були пов'язані головним чином з людськими здібностями [9, с.17].

Бачимо, що схожі в своїй основі підходи все ж демонструють різне спрямування думок щодо природи ШІ, підкреслюючи його багатогранність з огляду на ті елементи структури ШІ, які конкретний автор бере до уваги.

Спочатку потрібно визначити що таке «інтелект»? Використовують різні підходи до визначення інтелекту в контексті ШІ. Деякі дослідники пропонують використовувати антропоморфний підхід, який ґрунтується на тому, чи володіє ШІ якостями, які вважаються характерними для людського інтелекту. Інші пропонують використовувати функціональний підхід, який ґрунтується на тому, чи здатний ШІ виконувати завдання, які зазвичай виконують люди.

Найперше, що на нашу думку слід враховувати, це похідну природу штучного інтелекту від інтелекту людини – біологічного інтелекту. Інтелект як явище, на думку деяких дослідників, можна охарактеризувати, зокрема, такими характерними рисами, як здатність до навчання, узагальнення, накопичення досвіду (знань і навичок), а також адаптація до змінюваних умов у процесі розв'язування конкретної задачі [9].

Втім, дані риси дещо спростовують тези про доцільність прямого ототожнення. Інтелект як біологічне утворення розглядається багатьма науковцями в сфері біології та нейрофізіології. У контексті нейрофізіології, різноманіття інтелекту кодується збудженим станом нейрону (виробляється імпульс) і незбудженим його станом (імпульс не виробляється).

Інтелектом вважається спроможність мозку до мисленнєвої діяльності, тобто до оперування знаннями для прийняття певних рішень стосовно конкретної задачі [8, с.11]. Це здатність мозку вирішувати інтелектуальні задачі шляхом придбання, запам'ятовування та цілеспрямованого перетворення знань у процесі навчання, отримання життєвого досвіду та адаптації до різноманітних обставин.

Л.С. Ямпольський, Б.П. Ткач та О.І. Лісовиченко дають наступне визначення штучного інтелекту: ШІ – сукупність автоматичних методів і засобів цілеспрямованої переробки інформації (знань) відповідно до набутого в процесі навчання й адаптації досвіду при розв'язанні всіляких інтелектуальних задач [9].

У науковій доктрині технічного спрямування виокремлюють різні напрями досліджень галузі ШІ. Зокрема виділяються такі чотири напрямки:

1. Моделювання на електронно-обчислювальних моделях (далі – ЕОМ) окремих функцій творчих процесів (ігрові задачі, автоматизація обчислювальних алгоритмів тощо);
2. Зовнішня інтелектуалізація ЕОМ (опрацювання основ комплексного діалогового інтерфейсу);
3. Внутрішня інтелектуалізація ЕОМ (вирішенням проблеми побудови ЕОМ нових поколінь);
4. Створення інтелектуальних роботів (передбачає розробки спеціалізованих ЕОМ, електромеханічних, енергетичних та інформаційних систем) [9, с. 18-19].

Важливою є також ідея поділу підходу до визначення штучного інтелекту на такі гілки, як:

- 1) Машинний інтелект – феноменологічне та імітаційне моделювання результатів інтелектуальної діяльності;
- 2) Штучний розум – моделювання біологічних систем.

У технічних дисциплінах існує поділ ШІ на окремі типи за різними критеріями. Так, до типів ШІ відносять наступні:

© Тимошенко Є.

1. Експертні системи (бази знань + механізм міркування).
2. Машинне навчання (контрольоване навчання, неконтрольоване навчання та навчання з підкріпленням).
3. Обробка природної мови та розмовний ШІ (вилучення сенсу з неструктурованого тексту).
4. Нейронні Мережі та глибоке навчання (мережі штучних нейронів, які приймають вхідний сигнал і після активації виробляють вихідний сигнал на основі попереднього навчання).
5. Комп'ютерний зір (набір технологій, спрямованих на аналіз зображень, відеоконтенту та прямих трансляцій за допомогою камер і спеціальних датчиків) [2].

Лебедева Г.В. наводить підхід, за яким, для правових досліджень слід виділяти три типи штучного інтелекту:

- 1) вузький – його застосування здійснюється під впливом обмежень однієї сфери;
- 2) загальний – може відповідати чи навіть у деяких випадках перевищувати рівень свідомості людини;
- 3) суперінтелект – здатний перевершити усе разом взяте людство [7].

Також Лебедева Г.В. зазначає, що «відповідати на питання, чи є результати, отримані завдяки використанню технологій штучного інтелекту, продуктом його власного інтелекту або алгоритму, створеного людиною, необхідно із урахуванням наступного: якщо функції машини суто механічні, а не інтелектуальні, штучний інтелект не можна вважати суб'єктом творчості [7]».

Іноземні вчені мають дещо іншу класифікацію типів ШІ. До прикладу, за визначенням Аренда Гінце, дослідника та професора інтегративної біології в Університеті штату Мічіган існує 4 типи ШІ:

1. Реактивні машини (Reactive machines) — це системи штучного інтелекту, які не мають пам'яті та розраховані на конкретні завдання, тобто вхідні дані завжди дають однаковий результат [1]. Моделі машинного навчання, як правило, є реактивними машинами, оскільки вони беруть дані клієнтів, наприклад історію покупок або пошуку, і використовують їх для надання рекомендацій тим самим клієнтам. Це можна порівняти з «супер інтелектом», тому що пересічна людина не здатна обробити надто великі обсяги даних за короткий проміжок часу, на відміну від реактивної машини.

2. Машини з обмеженою пам'яттю (Limited memory machines) – цей алгоритм імітує те, як нейрони нашого мозку працюють разом, тобто він стає розумнішим, оскільки отримує більше даних для навчання [1]. Алгоритми глибокого навчання покращують обробку природної мови та краще розпізнають зображення. Прикладом такого типу ШІ є безпілотні автомобілі. На дорозі вони спостерігають за іншими автомобілями, щодо їх швидкості, напрямку та близькості. Ця інформація запрограмована як уявлення автомобіля про світ, наприклад відомості про світлофори, знаки, повороти та нерівності на дорозі. Ці дані допомагають автомобілю самостійно вирішити, коли потрібно змінити смугу руху, щоб уникнути ДТП.

3. Теорія розуму (Limited memory machines) – наразі неіснуючий тип ШІ, на відміну від попередніх двох [1]. Теорія розуму та самосвідомий штучний інтелект — це теоретичні типи, які можна буде створити в майбутньому. Таким чином, реальних прикладів ще немає. Але у майбутньому, якщо ШІ надати когнітивних здібностей людини, які відповідають за соціалізацію та вираження емоцій, то він зможе розуміти наміри та передбачати поведінку співрозмовників, ніби симулюючи людські стосунки.

4. Самосвідомість (Self-awareness) – цей тип буде фінальним в еволюції штучного інтелекту [1]. Його ще також не існує. Метою самосвідомого ШІ є розуміння свого існування та самоусвідомлення себе у світі. Алгоритми ШІ ще далекі від його створення але стрімкий науковий прогрес не виключає можливості його створення вже найближчим часом.

Таким чином, дана класифікація охоплює як існуючі, так і можливі у майбутньому типи ШІ.

Д.В. Ланде та В.М. Фурашев у своїй монографії наводять визначення Генеративно-обчислювальних системи штучного інтелекту (ШІ), або скорочено ГШІ – це тип ШІ, який може створювати текст, код, зображення, музику, програмний код та інші форми контенту [6]. Вчені зазначають, що цей тип ШІ є переважно мовною моделлю, що здатний працювати у кількох напрямках, а саме генерувати текст, автоматично перекладати, аналіз та розуміння тексту, ведення діалогу природньою мовою.

ГШІ все більше інтегрується в наше повсякденне життя за допомогою голосових помічників, систем рекомендацій і контекстно-залежного, персоналізованого контенту. Як наслідок, покращена доступність штучного інтелекту зробила його звичним явищем у різних сферах і покращила досвід користувача в багатьох аспектах життя [6].

О.А. Баранов запропонував таке визначення: «штучний інтелект – це певна сукупність методів, способів, засобів та технологій, насамперед, комп'ютерних, що імітує (моделює) когнітивні функції, які мають критерії, характеристики та показники еквівалентні критеріям, характеристикам та показникам відповідних когнітивних функцій людини» [3, с. 46].

Єдине визначення штучного інтелекту не може претендувати на повне охоплення його рис та ознак, оскільки сама структура та сукупність технологічних особливостей в основі штучного інтелекту передбачає його застосування та дослідження в розрізних напрямках.

**Висновки.** В найпростішому вигляді це завжди зрозумілий факт, коли мова йде, наприклад, про заміну ручного інвентаря автоматизованими гідравлічними системами, або збільшувального скла електронним мікроскопом. Однак, зрозуміло і те, що інтелект – набагато більш складне та набагато менш визначене явище. Усвідомленням його матеріальної (нейрофізіологічної) природи займаються представники багатьох наукових напрямків. Одна ж із цілей даного дослідження – максимальна деталізація юридичної природи штучного інтелекту з метою розкриття існуючих та розробки подальших шляхів збільшення ефективності правового регулювання відносин щодо штучного інтелекту, створення сприятливих та безпечних юридичних умов для розвитку в сукупності та достатньої юридичної автономії в приватних прикладах використання ШІ.

#### Список використаних джерел.

1. Understanding the four types of AI, from reactive robots to self-aware beings. Arend Hintze. The Conversation. URL: <https://theconversation.com/understanding-the-four-types-of-ai-from-reactive-robots-to-self-aware-beings-67616> (дата звернення: 10.07.2024).
2. AI: модна іграшка чи нова промислова революція?: презентація вебінару. Компанія «Deloitte» в Україні: веб-сайт. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar\\_AI\\_21.05.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_AI_21.05.2020.pdf) (дата звернення: 10.07.2024).
3. Баранов О. А. Визначення терміну «штучний інтелект». *Інформація і право*, 2023. №1(44). С. 32-49. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1\(44\).287537](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287537) (дата звернення: 10.07.2024).
4. Корж І. Ф. Об'єкт і предмет наукового дослідження в інформаційній сфері. *Інформація і право*, 2017. №3(22). С. 22-29
5. Кронівець Т.М., Тимошенко Є.А. Правові та ціннісні особливості феномену штучного інтелекту як елементу правової дійсності. *Науковий вісник ХДУ. Серія «Юридичні науки»*, 2022. №2. С.20-22. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2022-2-4> (дата звернення: 10.07.2024).
6. Ланде Д. В., Фурашев В. М. Парламентський контроль із застосуванням генеративного штучного інтелекту : монографія. Київ: *ТОВ «Інжиніринг»*, 2023. 202 с.
7. Лебедева Г. В. Захист прав та інтересів фізичних осіб, порушених унаслідок використання об'єктів права інтелектуальної власності: дис. ... докт. філософії : 081 «Право / Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса, 2021. 207 с.
8. Лубко Д. В., Шаров С. В. Методи та системи штучного інтелекту: навч. посіб. Мелітополь: *ФОП «Однорог Т.В.»*, 2019. 264 с.
9. Системи штучного інтелекту в плануванні, моделюванні та управлінні : підручник для студ. вищих навч. закладів / за ред. Л. С. Ямпольського, Б. П. Ткача, О. І. Лісовиченко. Київ, 2011. 544 с.

**References:**

1. Understanding the four types of AI, from reactive robots to self-aware beings. Arend Hintze. The Conversation. Retrieved from: <https://theconversation.com/understanding-the-four-types-of-ai-from-reactive-robots-to-self-aware-beings-67616>
2. AI: modna ihrashka chy nova promyslova revoliutsiia?: prezentatsiia vebinaru [AI: Fashion Toy or New Industrial Revolution?: Webinar Presentation] (2020). *Kompaniia «Deloitte» v Ukraini: veb-sait*. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar\\_AI\\_21.05.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_AI_21.05.2020.pdf) [in Ukrainian].
3. Baranov, O. A. (2023). Vyznachennia terminu «shtuchnyi intelekt» [Definition of the term «artificial intelligence»]. *Informatsiia i pravo*. 1(44), 32-49. Retrieved from: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1\(44\).287537](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2023.1(44).287537) [in Ukrainian].
4. Korzh, I. F. (2017). Obiekt i predmet naukovooho doslidzhennia v informatsiinii sferi [Object and subject of scientific research in the information sphere]. *Informatsiia i pravo*. 3(22). 22-29. Retrieved from: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.3\(22\).273041](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.3(22).273041)[in Ukrainian].
5. Kronivets, T.M. & Tymoshenko, Ye.A. (2022). Pravovi ta tsinnisni osoblyvosti fenomenu shtuchnoho intelektu yak elementu pravovoi diisnosti [Legal and value features of the phenomenon of artificial intelligence as an element of legal reality]. *Naukovyi visnyk KhDU. Seriia «Iurydychni nauky»*. 2. 20-22. Retrieved from: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2022-2-4>[in Ukrainian].
6. Lande, D.V. & Furashev, V.M. (2023). Parlamentskyi kontrol iz zastosuvanniam heneratyvnoho shtuchnoho intelektu [Parliamentary control with the use of generative artificial intelligence] : monohrafiia. Kyiv. *TOV «Inzhynirynh»*. 202 s. [in Ukrainian].
7. Lebedieva, H.V. (2021). Zakhyst prav ta interesiv fizychnykh osib, porushenykh unaslidok vykorystannia obektiv prava intelektualnoi vlasnosti [Protection of the rights and interests of natural persons violated as a result of the use of objects of intellectual property rights]. Odesa. 207 s. [in Ukrainian].
8. Lubko, D. V. & Sharov, S. V. (2019). Metody ta systemy shtuchnoho intelektu [Methods and systems of artificial intelligence]: navch. posib. Melitopol. FOP Odnoroh T.V. 264. [in Ukrainian].
9. Systemy shtuchnoho intelektu v planuvanni, modeliuvanni ta upravlinni [Artificial intelligence systems in planning, modeling and management] (2011) : pidruchnyk dlia stud. vyshchykh navch. zakladiv / za red. L. S. Yampolskoho, B. P. Tkacha, O. I. Lisovychenko. Kyiv. 544 s. [in Ukrainian].

УДК 331.106.42

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-88-96>

***Тодорова Ольга***

Інститут публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління і регіоналістики  
e-mail: kovinchuk1987@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8065-9080>

***Назаренко Марина***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: maryna.nazarenko@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

***Лесик Олена***

Інститут публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління і регіоналістики  
e-mail: lesik.elena2014@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1542-284X>

## **КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛЬНОГО ДІАЛОГУ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

У статті розглянуті поняття «комунікація», «комунікаційна культура в публічному управлінні» та «комунікаційні стратегії». Визначено основні функції комунікаційних стратегій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління, так і поза їх межами, а саме: визначення бачення організації, проведення діагностики та аналізу, планування використання ресурсів організації, вплив на громадськість, підвищення ефективності роботи організації.

З'ясовано, що сьогодні відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини, саме цим і зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю.

Розглянуто позитивний вітчизняний досвід реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні на прикладі виконавчого комітету Мереш'янської міської ради. Зокрема, Мереш'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах. Наприклад, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запроваджені проєкт «Уроки з Мером», для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, бюджет участі тощо.

Авторами визначено, що ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні, а також розроблено структуру комунікаційних цілей.

Обґрунтовано певні концептуальні моменти, що стосуються розробки комунікаційної стратегії в громаді. Зроблено висновок, що одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи, в процесі стратегування розвитку територіальної громади, є

розробка та реалізація комунікаційної стратегії – допоміжної для реалізації Стратегії розвитку, яка спирається на визначені в основній Стратегії цілі та завдання.

*Ключові слова.* Комунікація, комунікаційні стратегії, територіальна громада, розвиток, вдосконалення, публічне управління.

*Olha Todorova, Maryna Nazarenko, Olena Lesyk*

## COMMUNICATION STRATEGIES AS A TOOL FOR STABLE DIALOGUE AND ACHIEVEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT GOALS

The article examines the concepts of «communication», «communication culture in public administration» and «communication strategies». The main functions of communication strategies, which are aimed at improving the quality of communications both within and outside public administration entities, are defined, namely: defining the organization's vision, conducting diagnostics and analysis, planning the use of the organization's resources, influencing the public, improving the efficiency of the organization's work.

It was found that today there is a transformation of approaches to communication processes in public administration and a transition to a new stage, the basis of which is partnership relations, and this is what led to the introduction of new tools and the establishment of mechanisms of interaction between authorities and the public.

The positive domestic experience of the implementation of the communication strategy at the local level was considered, using the example of the executive committee of the Merefyan City Council. In particular, the Merefyan City Council implements many practices aimed at informing and involving citizens to participate in city affairs.

For example, it emphasizes the education of young people with an active civic position, for this purpose the project «Lessons with the Mayor» was introduced, for older citizens the following were developed: a school of project management, a participation budget, etc.

The authors determined that effective communication is crucial in the process of forming transparent and long-term relations with stakeholders in public administration, and also developed a structure of communication goals.

Certain conceptual points related to the development of a communication strategy in the community are substantiated. It was concluded that one of the most effective ways of forming a high-quality communication system, in the process of strategizing the development of the territorial community, is the development and implementation of a communication strategy - auxiliary to the implementation of the Development Strategy, which is based on the goals and objectives defined in the main Strategy.

*Key words.* Communication, communication strategies, territorial community, development, improvement, public administration.

**Постановка проблеми.** Налагодження ефективних комунікацій з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є однією з основних задач забезпечення демократії на усіх рівнях – від держави до територіальної громади. Це пояснюється тим, що публічна політика спрямована на задоволення їхніх потреб та інтересів, які, зрештою визначають стратегічні цілі розвитку. Для розбудови партнерських відносин, в сфері реалізації публічної політики розробляють та застосовують різноманітні форми та способи комунікації.

Одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи є розробка та реалізація комунікаційних стратегій. Оскільки основоположним стратегічним документом для ОБВ, територіальних громад, громадських організацій, тощо, є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання.

Якщо говорити на прикладі територіальних громад, то комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі ОМС та жителів громади в напрямку створення комфортних

умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Плану заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади.

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія, це той документ, який важливо розробляти залучаючи усі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися той продукт, який дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Феномен комунікаційних стратегій знаходить своє відображення у наукових роботах багатьох вчених та науковців. Серед них слід відзначити праці Бетекке ван Рулера, який, на нашу думку, дав найвлучніше визначення поняття «комунікаційна стратегія».

Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання наукових стратегій, ми можемо виділити праці Лозовської К., Михайлової О., Побережної М., Примака Т., Сивак Т., Скабіної К., Сома С., Чукут С. Однак, дослідженню питання щодо комунікаційних стратегій як інструментів стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади присвячено невелика кількість наукових праць, що і зумовлює актуальність досліджуваної теми.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні комунікаційних стратегій як інструментів стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади та на прикладі Мерэф'янської міської ради надати практичні рекомендації щодо розробки комунікаційної стратегії в громаді.

**Виклад основного матеріалу.** Комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку, комунікаційна стратегія стає як самостійний вид менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів в багатьох показниках її ефективності [1].

В загальному науковому розумінні, в контексті нашого дослідження, комунікаційну стратегію розглядають як системну комунікацію, котра необхідна для того, щоб зорієнтувати органи місцевого самоврядування на встановлення довгострокових взаємозв'язків із іншою організацією, з метою досягнення базових організаційних цілей

Комунікація сьогодні є важливим елементом взаємодії один із одним. А також, комунікація може розглядатися як інструмент, котрий дозволяє організаційним структурам взаємодіяти одна з одною у вирішенні важливих питань суспільства та держави.

Виходячи з цього, комунікаційна культура в публічному управлінні — це система принципів спілкування в середовищі публічного адміністрування, встановлений порядок здійснення комунікацій в сфері широких соціальних і професійних взаємин і контактів. Саме такі базові тенденції спонукають людство до активного використання на практиці такого явища, як комунікаційні стратегії.

Комунікаційні стратегії виконують ряд функцій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління, так і поза їх межами. Щодо функцій, котрі може виконувати комунікаційна стратегія, то в більшості наукових джерел, представляється саме такий перелік:

- Визначення бачення організації. Комунікаційна стратегія допомагає визначити цілі організації, котрі пов'язані із комунікаційною взаємодією з зовнішнім середовищем.

- Проведення діагностики та аналізу. Комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати, впорядкувати та проаналізувати роботу комунікаційних підрозділів організації, котрі виконують свою діяльність для досягнення цілей організації.

- Планування використання ресурсів організації. Завдяки комунікаційній стратегії можна буде реалізувати стратегічні цілі організації із максимальним економічним та продуктивним ефектом.

- Вплив на громадськість. Комунікаційна стратегія дозволяє активно впливати на громадськість для того, щоб правильно побудувати взаємодію із конкретною організацією.

- Підвищення ефективності роботи організації. Комунікаційна стратегія позитивно впливає на досягнення загальної результативності організації за окремими показниками.

Слід відзначити, що представлений перелік функцій комунікаційної стратегії не є вичерпним. Він доповнюється у відповідності до специфіки застосування комунікаційної стратегії як інструменту для реалізації тих чи інших цілей організації в конкретній сфері діяльності.

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами є головним завданням для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Ефективна комунікація можлива лише у тому випадку, коли чітко визначені ролі кожної сторони, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

Для України такий формат планування взаємодії між різними зацікавленими сторонами доволі новий, тому і досі під час формування та реалізації комунікаційних стратегій трапляються помилки. Наразі відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини. Саме цим зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю.

Разом з тим, незважаючи на ефективність такого інструменту, на місцевому рівні практика розробки комунікаційних стратегій майже не використовується, проте є цікаві практики, які можна взяти до уваги. Серед українського досвіду реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні можна виокремити комунікаційну стратегію виконавчого комітету Мереф'янської міської ради.

У 2018 році Мереф'янська міська рада однією з перших розробила та почала реалізовувати комунікаційну стратегію в рамках програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)» [5].

Мереф'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах.

Зокрема, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запроваджені проєкт «Уроки з Мером», який допомагає дослідити думку дітей та молоді, а також ознайомити їх з механізмами участі та тренінги з молодіжного підприємництва, які були обов'язковими для всіх шкіл та ліцеїв.

Для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, метою якої було сформувати бачення того, як громадяни можуть впливати на розвиток громади; бюджет участі, що дає можливість громадянам пропонувати свої проєкти та розпоряджатися бюджетними коштами та конкурс з реалізації кращого проєкту з благоустрою Мереф'янської об'єднаної територіальної громади, який спонукає громадян долучитись до цього процесу.

На нашу думку, цілком доречним рішенням став розподіл комунікаційних цілей на стратегічні та операційні. Це допомагає більш точно спрогнозувати результати відповідно до бачення та мети, а також реагувати на внутрішні та зовнішні зміни шляхом коригування цілей.

До основних напрямів розвитку комунікації Мереф'янської міської ради слід віднести:

- орієнтація на покращення відносин з представниками бізнесу. Для реалізації цих цілей розроблено ряд завдань, як-от: дослідження стану комунікації між бізнесом та владою, проведення інформаційних кампаній щодо послуг та можливостей, наявних у громаді для створення та розвитку бізнесу, проведення рекламних заходів для підвищення

привабливості ділового середовища в громаді та інвестиційного клімату, розвиток підприємницького потенціалу громадян та налагодження комунікації з партнерами шляхом використання нових каналів взаємодії та співпраці з засобами масової інформації різного рівня;

- створення ефективної взаємодії з громадянами. Досягнення цієї мети доречно реалізовувати за допомогою таких завдань: аналіз нинішнього стану системи комунікації між владою та громадянами, інформування мешканців щодо інструментів участі у житті громади, розвиток та популяризація практики участі, залучення різних груп населення до формування та прийняття

- рішень, сприяння розвитку громадських об'єднань та розвиток вже існуючих каналів комунікацій Мереф'янської міської ради [5].

Результатами успішної реалізації комунікаційної стратегії 2020–2022 років заплановано мати стати оптимізовані канали комунікацій, активні громадяни та громада, що злагоджено співпрацює і завдяки цьому приваблює інвесторів.

Хоча, виклики воєнного стану вплинули на осадження, комунікаційна стратегія сприяла створенню територіальної громади, в якій відносини будуватимуться на взаємоповазі та суспільному діалозі, громадяни довірятимуть місцевій владі та братимуть участь у її розвитку і будуть робити це не задля власної вигоди, а для підвищення добробуту.

Таким чином, ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні. Це не тільки призводить до більш високих результатів, а й також допомагає підвищити рівень залученості цільових аудиторій до співпраці та досягти взаєморозуміння та задоволеності між сторонами. Фундаментом для побудови результативної взаємодії є належним чином розроблена та реалізована комунікаційна стратегія.

Важливість полягає у тому, що такий документ має поєднувати аналіз поточних проблем та покроковий план реалізації основних завдань, які повинні відповідати місії та баченню суб'єктів публічного управління.

Комунікаційні стратегії мають бути адаптовані для задоволення потреб різних цільових аудиторій.

До розробки ефективних стратегій повинні бути залучені фахівці, які зможуть належним чином врахувати всі ризики та можливості, а також визначити, які форми комунікації є найбільш відповідними та які методи слід використати для налагодження діалогу між органами влади та громадянами.

Комунікаційна стратегія систематизує методи, прийоми та техніки інформування суспільства про діяльність органу державної влади, дозволяє налагодити постійний діалог з громадськістю, незалежний від особистих контактів керівництва чи працівників.

В Україні питання прозорості та довіри до суб'єктів публічного управління з боку громадян та інших стейкхолдерів є актуальним. Це пов'язано як з недостатньою ефективністю побудови ефективних комунікацій органами державної та місцевої влади, так і з порівняно низьким рівнем громадянської участі та недосконалістю комунікаційної системи загалом [9].

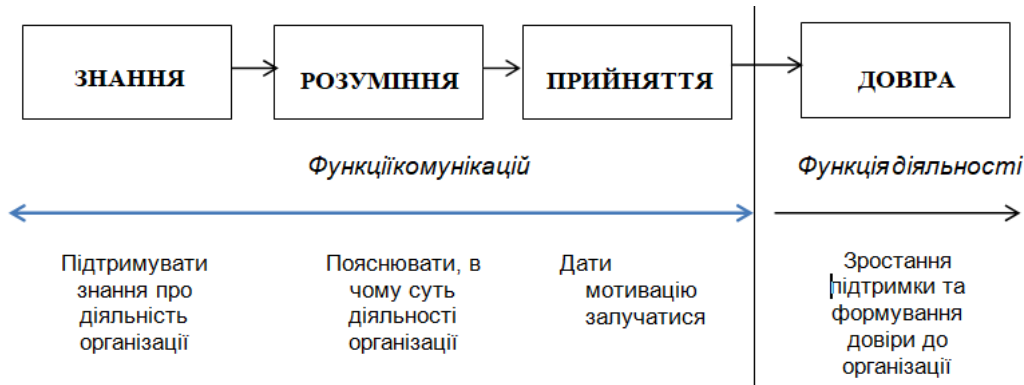
Відтак, зважаючи на те, що комунікаційна стратегія є документом, що за допомогою систематизованих комунікацій, сприяє досягненню загальних стратегічних цілей розвитку територіальної громади, вбачається за необхідне розробляти комунікаційні стратегії в обов'язковому порядку.

В контексті нашого дослідження обґрунтуємо певні концептуальні моменти, що стосуються розробки комунікаційної стратегії в громаді.

Основною метою розроблення і реалізації комунікаційної стратегії будь-якої організації є формування довіри заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до її діяльності, через системну і комплексну реалізацію організацією комунікаційних функцій (див. рис. 1).

Досягнення стратегічної мети передбачає, насамперед, об'єктивну оцінку (діагностику) стану комунікаційної діяльності організації, визначення вихідної позиції –

місця, яке посідає організація в загальному економічному (соціальному, політичному) просторі, та основних факторів, що впливають на функціонування та розвиток організації.



Джерело [8].

**Рис. 1. Довіра до організації як стратегічна мета**

Зважаючи на те, що розробка комунікаційної стратегії базується на підходах стратегування, планування її складається з таких частин:

- діагностика: визначення цільових груп для формування політики; відображення проблеми, завдання, потреб цільових груп; визначення перешкод та ризиків, а також можливостей та простору для змін, аналіз існуючих механізмів щодо виявлених потреб та проблем;
- складання плану дій (стратегії): визначення цілей, вибір пріоритетів, пошук інструментів для досягнення цілей, визначення відповідальних органів, забезпечення участі в процесі, забезпечення відповідного бюджету та організація системи моніторингу;
- моніторинг та оцінювання: визначення способів вимірювання якісних та кількісних результатів роботи, показників короткострокових та довгострокових ефектів.

Комунікаційна стратегія повинна відображати загальну Стратегію розвитку, загальні ідеї та напрямки розвитку територіальної громади. Таким чином, можна припустити, як зв'язки з громадськістю сприятимуть досягненню цілей.

Крім встановлення конкретних цілей, на цьому етапі потрібно усвідомити принципи комунікації в основі стратегії, та ключову ідею, яку ОМС прагне донести своєю діяльністю.

За попередніми результатами аналізу (діагностики) необхідно побудувати дерево проблем та описати проблему, яка буде вирішена шляхом внесення обґрунтованих змін у комунікаційну діяльність організації. Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно з використанням переконливих аргументів, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти.

Далі необхідно визначити та чітко описати ціль та завдання комунікаційної діяльності організації у досягненні стратегічної мети (за правилом SMART). Для деталізації мети необхідно сформулювати структуровані комунікаційні цілі та завдання організації [7].

Під час структуризації комунікаційних цілей організації необхідно пам'ятати, що 20% діяльності будь-якої організації має відбуватись в інформаційно-комунікаційному просторі, а підґрунтям для досягнення стратегічної мети є зміна ставлення та поведінки стейкхолдерів до діяльності організації. Тому має бути тісний зв'язок комунікаційних цілей з функціональними / ідейними цілями організації (див. рис. 2).

Тобто комунікаційні цілі повинні підпорядковуватись одній стратегічній меті розвитку громади, далі прописуються функціональні / ідейні цілі, їх може бути декілька. Потім для кожної функціональної / ідейної цілі прописуються комунікаційні цілі.

Схематично структура комунікаційних цілей має наступний вигляд (див. рис. 2), кількість функціональних і комунікаційних цілей залежить від масштабності комунікативної проблеми, яка вирішується.

Проста демонстрація проблеми не обов'язково підштовхує цільову аудиторію до активних дій, потрібно чітко показувати, яким є розв'язання цієї проблеми та якими є прості та зрозумілі кроки до цього розв'язання, що їх конкретний представник цільової аудиторії може здійснити.

Важливо пам'ятати, що у стратегічних комунікаціях ОМС співпрацює зі своєю цільовою аудиторією, а не тільки надає послуги. Якщо брати до уваги взаємність такого обміну, то ніхто й ніколи не звинувачуватиме ОМС в проблемах громади. ОМС же повинні чітко розуміти, чого хочете від своєї цільової аудиторії, що вона має знати про діяльність ОМС і як разом із цими людьми реалізувати вашу місію.

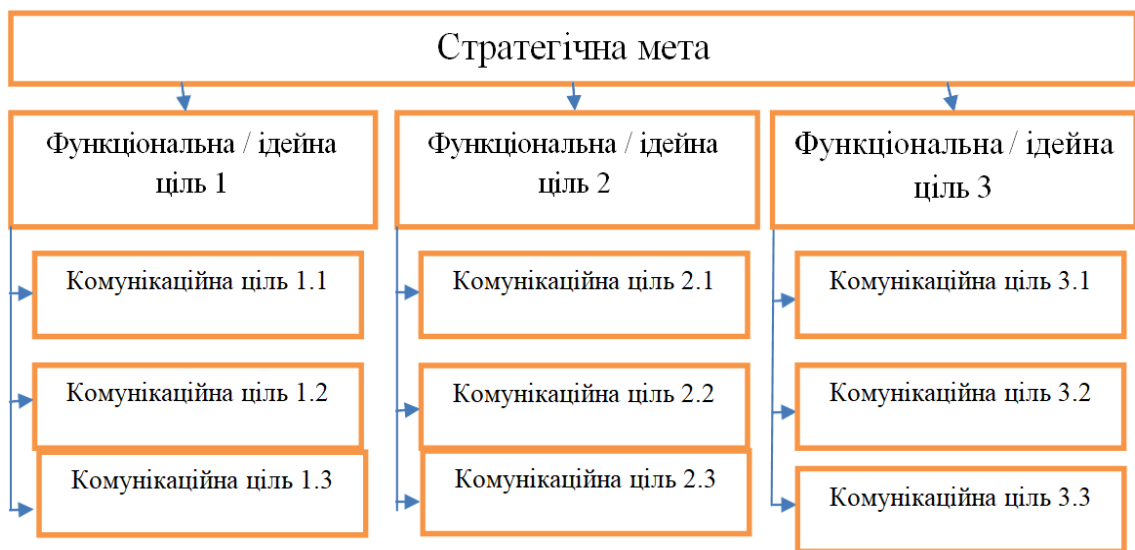


Рис. 2. Структура комунікаційних цілей

Отже, визначаючи свою цільову аудиторію, ОМС мають дати відповідь на два запитання.

1. Чим ви їй корисні та чим вона може бути корисна для вас?
2. Що вона має знати про вас?

Комунікація не може бути однаково ефективною для всіх, вона має бути спрямованою на конкретні цільові аудиторії. Саме тому інформаційні матеріали, розраховані на широкий загал, дуже часто не забезпечують очікуваного ефекту через надмірну узагальненість та неврахування особливостей різних категорій читачів, слухачів, або глядачів.

Варто пам'ятати, що цільова аудиторія – це сукупність людей, яка, відповідно до достовірних даних, має схоже ставлення до певної проблеми, члени якої мають схожі демографічні, вікові, матеріальні та інші характеристики.

Відтак, правильна сегментація цільових аудиторій може забезпечити подібну реакцію на повідомлення від представників однієї цільової аудиторії.

Саме тому для пріоритетних цільових аудиторій має передбачатися формулювання та поширення ключових повідомлень (меседжів), спрямованих саме на них.

За результатами ознайомлення з комунікаційними стратегіями українських громад [2], [3], [8], в межах впровадження комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування, вважаємо, що існує певна практика організації систем інформування громадськості, з орієнтацією на цільові аудиторії, які перебувають у постійній комунікаційній взаємодії, здійснюючи безперервний інформаційний обмін як із міською радою, так і між собою.

Здебільшого, цільові аудиторії, з якими необхідно налагодити ефективну комунікацію, можна об'єднати у цільові групи: «Лідери думок», «Населення», «Бізнес» та «Медіа».

**Висновки.** Підсумовуючи, підкреслимо, що одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи, в процесі стратегування розвитку територіальної громади, є розробка та реалізація комунікаційної стратегії – допоміжної для реалізації Стратегії розвитку, яка спирається на визначені в основній Стратегії цілі та завдання.

Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Плану заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади та інших проєктів і програм, що реалізуються на території громади.

Важливим елементом стратегічної комунікації на рівні громади є система інформування громадськості, що формується в межах впровадження комунікаційної стратегії та включає в себе основні цільові аудиторії та основні стратегії комунікації з ними.

#### Список використаних джерел:

1. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 2018. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240> (дата звернення: 17.07.2024).
2. Говорухіна М. Стратегічна комунікація в громадських організаціях: практ. посіб. 2019. URL: [https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic\\_governance/strategiccommunication-handbook.html](https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategiccommunication-handbook.html) (дата звернення: 17.07.2024).
3. Комунікаційна стратегія виконавчого комітету Коломийської міської ради. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Kolomyia-Communication-Strategy.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).
4. Комунікаційна стратегія для громад: практичні поради та успішні кейси. *Український кризовий медіа-центр*, 2022. URL: <https://uacrisis.org/uk/komunikatsijna-strategiya> (дата звернення: 17.07.2024).
5. Комунікаційна стратегія Мереф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020-2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83/view> (дата звернення: 23.08.2024).
6. Комунікаційна стратегія Миколаївської ОТГ на 2019-2022 рр. URL: <https://mykolaivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ec39e35e5ec39e35e1148812218584.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).
7. Куропась І. Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність? 2020. URL: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/> (дата звернення: 25.07.2024).
8. МОН затвердило комунікаційну стратегію на 2017-2020 роки: переходимо від інформаційно-роз'яснювальної роботи до двосторонньої комунікації з суспільством. 2017. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020-roki-perexodimo-vid-informacijno> (дата звернення: 23.08.2024).
9. Чукут С.О., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 12. С. 72-79. DOI: 10.32702/23066814.2021.12.72 (дата звернення: 25.07.2024).

#### References:

1. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. (2018). *International Journal of Strategic Communication*. 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
2. Hovorukhina, M. (2019). *Stratehichna komunikatsiya v hromads'kykh orhanizatsiyakh [Strategic communication in public organizations: practice] : prakt. posib.* Retrieved from: [https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic\\_governance/strategic-communication-handbook.html](https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-communication-handbook.html) [in Ukrainian].
3. *Komunikatsiyna stratehiya vykonavchoho komitetu Kolomyys'koyi mis'koyi rady [Communication strategy of the executive committee of the Kolomyia City Council].* (2024). Retrieved from: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Kolomyia-Communication-Strategy.pdf> [in Ukrainian].
4. *Komunikatsiyna stratehiya dlya hromad: praktychni porady ta uspishni keysy [Communication*

strategy for communities: practical tips and successful cases]. (2020). *Ukrayins'kyi kryzovyy media-tsentr*. 2022. Retrieved from: <https://uacrisis.org/uk/komunikatsijna-strategiya> [in Ukrainian].

5. Komunikatsiyina stratehiya Merefyans'koyi mis'koyi rady ta yiyi Vykonavchoho komitetu na 2020-2022 roky [Communication strategy of the Merefyansk City Council and its Executive Committee for 2020-2022]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83/view> [in Ukrainian].

6. Komunikatsiyina stratehiya Mykolaivskoyi OTH na 2019-2022 rr [Communication strategy of Mykolaivka OTG for 2019-2022]. Retrieved from: <https://mykolaivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ec/39e/35e/5ec39e35e1148812218584.pdf> [in Ukrainian].

7. Kuropas', I. (2020). Komunikatsiyina stratehiya hromady: trend chy neobkhidnist'? [Community communication strategy: trend or necessity?]. Retrieved from: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/> [in Ukrainian].

8. MON zatverdilo komunikatsiyinu stratehiyu na 2017-2020 roky: perekhodymo vid informatsiyno-roz'yasnyval'noyi roboty do dvostoronn'oyi komunikatsiyi z suspil'stvom [The MES approved the communication strategy for 2017-2020: we are moving from information and clarification work to two-way communication with society]. (2017). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020-roki-perexodimo-vid-informacijno> [in Ukrainian].

9. Chukut, S.O. & Yatsenko, V.O. (2021). Komunikatsiyini stratehiyi v publichnomu upravlinni ta administruvanni: zarubizhnyy ta ukrayins'kyi dosvid [Communication strategies in public management and administration: foreign and Ukrainian experience]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 12. 72-79. Retrieved from: DOI: 10.32702/23066814.2021.12.72 [in Ukrainian].

УДК 332.14:338.49:338.242:338.24

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-97-104>

***Яровий Анатолій***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [anatolii.a.yarovyi@gmail.com](mailto:anatolii.a.yarovyi@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-1406-3531>

***Урсол Олександр***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
магістрант кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [oleksandr\\_ursol@ukr.net](mailto:oleksandr_ursol@ukr.net)  
<https://orcid.org/0009-0004-9169-3451>

***Урсол Ірина***

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
магістрант кафедри публічного управління та менеджменту  
e-mail: [irinaursol506@gmail.com](mailto:irinaursol506@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0001-8861-401X>

**ОСНОВНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

У статті розглянуто основні методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю територіальних громад, а також моделі, що використовуються для її підвищення. Обґрунтовано важливість розвитку конкурентоспроможності територій у контексті сучасних викликів глобалізації та децентралізації. Проведено аналіз різних підходів до оцінки та моделювання конкурентних переваг територіальних громад, включаючи економічні, соціальні та екологічні фактори. Запропоновано концептуальну модель управління конкурентоспроможністю, яка враховує специфіку місцевого розвитку та потреби громади. Окреслено перспективи використання запропонованих моделей у практиці стратегічного планування та розвитку територій.

За результатами реформування органів місцевого самоуправління актуалізуються питання забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю територіальних громад.

У вирішенні цих питань важлива роль належить дослідженням відповідних методологічних підходів та процесам моделювання такого виду управління. На стратегічному рівні це досягається через ефективне використання наявних в територіальних громадах конкурентних переваг. Серед методів стратегічного управління особливо виділяється моделювання, що обумовлено розвитком сучасних наукових технологій.

Концепція конкурентоспроможності територіальних громад та проаналізовані відповідні методологічні підходи, методики та технології дозволяють визначити основні тенденції та перспективи управління конкурентоспроможністю територіальних громад.

*Ключові слова:* територіальна громада, управління, моделювання, ефективність, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори управління.

*Anatolii Yarovyi, Oleksandr Ursol, Iryna Ursol*

**MAJOR METHODOLOGICAL APPROACHES AND MODELING IN THE**

## MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES' COMPETITIVENESS

The article examines the main methodological approaches to managing the competitiveness of territorial communities, as well as the models used to enhance it. The importance of developing the competitiveness of territories in the context of contemporary challenges of globalization and decentralization is substantiated. An analysis of various approaches to assessing and modeling the competitive advantages of territorial communities is conducted, taking into account economic, social, and environmental factors. A conceptual model for managing competitiveness is proposed, which considers the specifics of local development and community needs. The prospects for applying the proposed models in strategic planning and territorial development practices are outlined.

As a result of the reform of local self-government bodies, issues related to ensuring the effective management of the competitiveness of territorial communities have become more pertinent. Addressing these issues involves significant research into the relevant methodological approaches and the processes of modeling this type of management. At the strategic level, this is achieved through the effective use of the competitive advantages available to territorial communities. Among the methods of strategic management, modeling is particularly notable due to the development of modern scientific technologies.

The concept of the competitiveness of territorial communities and the analyzed relevant methodological approaches, methods, and technologies allow for the identification of the main trends and prospects in the management of territorial communities' competitiveness.

*Key words:* territorial community, management, modeling, efficiency, competitiveness, competitive advantages, management factors.

**Постановка проблеми.** Реформа місцевого самоврядування спрямована на забезпечення розвитку самодостатніх територій регіонів та створення умов для покращення життєдіяльності територіальних громад. Одним із основних пріоритетів державної регіональної політики є виконання комплексних завдань щодо підтримки, підвищення конкурентоспроможності та успішності територіальних громад.

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Проблематиці конкуренції і конкурентоспроможності присвячено значна кількість праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних основ конкурентоспроможності зробили дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців: Д. Барабась, А. Акмаєв, А. Вакуленко, О. Дуброва, О. Гудзинський, А. Войчак, Л. Довгань, З. Шершньова, Т. Гуренко, І. Кирчата, Ю. Іванов, О. Кузьмін, Р. Камишніков, В. Немцов, М. Коваленко, Т. Омеляненко, О. Николюк, М. Портер, А. Піддубний, Н. Тарнавська, М. Саєнко, Н. Трусова, С. Судомир, В. Чернега, Р. Фатхутдінов, та багато інших. Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, розробки концепцій управління конкурентоспроможністю та підвищення конкурентного потенціалу розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: А. Адамкевич-Дрвілло, К. Ботмен, Ф. Аналуї, О. Агеєва, І. Ансофф, Л. Балабанова, Д. Бабміндра, М. Бутко, М. Соломатіна, І. Безверха, Я. Гергет, О. Гривківська, М. Горіховський, Я. Добрович, Є. Діденко, А. Карамі, О. Жилінська, І. Мягих, О. Коваленко, А. Поршньов, С. Нечушкіна, З. Рум'янцева, В. Радченко, Й. Абрам, та інші.

Попри значний науковий інтерес до цієї проблеми та її важливість, більшість досліджень зосереджена на рівні держави, регіону або підприємства. Недостатньо розробленими залишаються питання конкурентоспроможності територіальних громад, їх особливостей, чинників впливу та методів оцінки. Необхідно додатково вивчити й обґрунтувати сучасні механізми та методи управління конкурентоспроможністю територіальних громад.

**Мета статті.** Метою наукової статті є детальний аналіз комплексу проблем присвячених управлінню конкурентоспроможності територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасного соціального та економічного розвитку територіальним громадам необхідно оцінити свою конкурентоспроможність та визначити стратегічні орієнтири для прийняття управлінських рішень щодо вибору альтернативних варіантів розвитку [2]. Така діагностика конкурентоспроможності територіальних громад здійснюється з урахуванням усіх факторів, що її забезпечують. Для зручності розрахунків усі фактори конкурентоспроможності об'єднано в такі складові (підгрупи): «фінансовий стан підприємства»; «технічний рівень наявного виробництва і застосування технологій»; «маркетингові ресурси»; «персонал і ступінь його використання»; «інвестиційно-інноваційні ресурси»; «економічна ефективність діяльності». Ця діагностика здійснюється з використанням методологічного підходу до оцінки ефективності використання ресурсів, а також узагальненого показника рівня розвитку конкурентного потенціалу територіальної громади. Це дозволяє кількісно відобразити сильні і слабкі сторони громади без суб'єктивних експертних оцінок.

Важливу роль відіграє розвиток підприємницької поведінки, яка забезпечує точніше позиціонування на ринку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Територіальна громада повинна постійно реагувати на вимоги нестабільного середовища шляхом переконфігурації та оновлення своїх ресурсів і компетенцій, систематично вирішувати проблеми, виявляти можливості та загрози, оперативно приймати рішення та продуктивно реалізовувати стратегії. Оцінка впливу зовнішнього середовища на результати діяльності територіальної громади використовується для практичної імплементації категорії конкурентоспроможності. Концепція підприємницької орієнтації описує активну стратегічну позицію територіальної громади, пов'язану з постійним розвитком інноваційної діяльності, про активною поведінкою і готовністю інвестувати у проекти з високим ступенем невизначеності і ризику. Багатовимірний підхід до концептуалізації підприємницької орієнтації показує, що всі її компоненти проявляються у діяльності територіальної громади і змінюються незалежно один від одного. Встановлено, що в територіальній громаді підприємницька орієнтація розглядається як двомірна основа, де інноваційність та проактивність є єдиними компонентами, а готовність до ризику виступає окремим елементом. На основі дослідження структури та характеру взаємозв'язку підприємницької орієнтації і конкурентоспроможності територіальних громад, з урахуванням характеристик зовнішнього середовища, встановлено, що позитивний вплив підприємницької орієнтації спостерігається лише в умовах динамічного або несприятливого зовнішнього середовища. А це, в свою чергу, свідчить про те, що в короткостроковій перспективі зазначений зв'язок значно залежить від умов конкуренції на ринку, який знаходиться у стадії розвитку [2].

Стратегічний характер процесу управління конкурентоспроможністю є основним джерелом нових та унікальних конкурентних переваг у сучасній економіці. Умови впливу зовнішніх факторів дозволяють створювати конкурентні переваги та забезпечувати виробництво якісної продукції та послуг, що конкурують на зовнішніх та внутрішніх ринках. Встановлено, що кожна з систем стратегічного управління виступає в першу чергу підсистемою управління територіальної громади. Вона призначена для ефективного формування, прийняття та реалізації конкурентоспроможних стратегічних та оперативних управлінських рішень. Обов'язковою умовою функціонування такої системи є наявність крім прямого, також і зворотнього зв'язку між усіма наявними підсистемами. Особливостями запропонованих стратегій (розвитку ринку, переваги у витратах, концентрації виробництва, нової продукції, диференціації) є те, що вони направлені на підвищення обсягів продаж, збільшення прибутку у відповідності з обраною стратегією та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія підвищення конкурентоспроможності, яку вибирає територіальна громада, з одного боку має відображати методологію планування та втілення в суспільне життя намічених цілей, а з іншого – відповідати на питання як воно повинно функціонувати. Процес формування та реалізації стратегії має циклічний ітеративний характер через наявність невизначеності та постійну мінливість зовнішніх умов, що потребує постійних коригувань. Це підкреслює важливість моделі стратегічного управління

конкурентоспроможністю, яка забезпечує здійснення зворотного зв'язку та інтегрування процесу контролю в реалізацію стратегії [6].

Визначено, що основна мета управління конкурентоспроможністю на стратегічному рівні полягає у створенні передумов для ефективного використання існуючих зовнішніх конкурентних переваг у територіальних громадах та формуванні нових у перспективі. На оперативному рівні управління конкурентоспроможністю основне завдання полягає у наданні підтримки для досягнення запланованих цілей, які вимірюються кількісними плановими показниками розвитку і забезпечують стійкий рівень розвитку. Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю територіальних громад пов'язаний з організацією виробництва, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності завдяки високій якості продукції, конкурентоспроможним цінам та ефективному маркетинговому підходу. На кожному етапі стратегічного управління конкурентоспроможністю територіальних громад необхідно застосовувати різноманітні загальні та специфічні методи, інструменти та процеси, які повинні бути органічно інтегровані у весь цикл стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це передбачає відведення значної уваги інструментам на етапах розробки, впровадження, моніторингу та коригування концепції стратегічного управління конкурентоспроможністю територіальних громад [2].

Отже, успішність імплементації процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю територіальних громад залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які разом створюють контекст з певною невизначеністю. Це означає, що навіть стратегії, розроблені відповідно до методології стратегічного менеджменту і орієнтовані на тенденції та тренди зовнішнього та внутрішнього середовища, іноді можуть виявитися неефективними. Впровадження економічного механізму контролінгу, як частини системи управління територіальними громадами, через інтегрування, координування та орієнтацію діяльності їх організаційних підрозділів для досягнення поставленої перед ними оперативної та стратегічної мети розвитку в умовах конкурентного бізнес-середовища, сприятиме нарощуванню конкурентних переваг. Це пов'язано з інноваційним розвитком, своєчасним реагуванням на вимоги змінливого ринку і пристосуванням до зовнішніх умов шляхом аналізу потреб ринку та оцінки внутрішніх можливостей.

Основними цілями впровадження системи контролінгу є підвищення якості управління організаційними підрозділами, налагодження ефективної системи прогнозування, оптимізація бухгалтерського обліку, забезпечення прозорого чіткого планування та аналізу діяльності, впровадження мотиваційної системи для персоналу, підвищення загальної ефективності роботи територіальної громади, а також розробка та застосування нових методів контролю, обліку та управління [2].

Управління формуванням та розвитком довготривалих конкурентних переваг стане ефективним лише в разі його здійснення зі стратегічних позицій. Це дозволяє проаналізувати внутрішній стратегічний потенціал та тренди зовнішнього середовища, визначити цілі, концепцію, стратегію та алгоритм провадження. Стратегічне управління дозволяє не лише розвинути конкурентні переваги територіальної громади, але й зосередити увагу в межах громади на депресивних територіях, які мають значний природний потенціал, але не мають стратегічного бачення та страждають від відсутності можливостей для використання свого потенціалу. Стратегічне управління забезпечує територіальну громаду концепцією розвитку соціально-економічної системи, і водночас вимагає прийняття її основних положень. Це обумовлено необхідністю забезпечення відповідності курсу стратегічного розвитку території реальності, урахування бачення громадою щодо майбутнього їхнього суспільного життя та шляхів досягнення високих стандартів.

Стратегічне управління включає в себе різноманітні методологічні та методичні підходи та технології, які дозволяють територіальним громадам здійснювати цілеспрямовані, системні, гнучкі, результативні та ефективні дії. Моделювання займає особливе місце серед методів стратегічного управління, оскільки воно є результатом розвитку сучасних наукових

технологій. Розширення та удосконалення методів моделювання просторового розвитку національних і світових економік свідчать про перехід від загальних моделей розвитку країни або світу до моделювання регіонального розвитку та їх інтеграції за допомогою виявлених зв'язків. Це ж, власне, стосується і процесів моделювання розвитку територіальних громад.

Впровадження функцій регіону відбувається паралельно з формуванням системи факторів конкурентоспроможності. У процесі побудови моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю Вінницької області дослідження визначило дві основні групи факторів: конструктивні і деструктивні. Конструктивні фактори поділені на дві підгрупи.

Перша підгрупа об'єднує фактори, які сприяють конкурентоспроможності територіального виробника, такі як якість товарів або послуг, цінова політика, рівень кваліфікації працівників підприємств у регіоні, особливо керівного складу, технологічний рівень виробництва, конкурентно-монопольне становище та доступність джерел фінансування.

До другої підгрупи конструктивних факторів належать фактори регіонального порядку. У Вінницькій області до них відносяться природно-географічні, управлінські, соціальні, демографічні, інституціональні та економічні чинники, що можуть створити унікальні регіональні можливості для формування системи конкурентоспроможності.

До кола деструктивних факторів віднесені такі: недосконалі інституціонально-правова база; економічна розрізненість та диспропорційний характер соціально-економічного розвитку регіону; лібералізація доступу на внутрішній ринок готової імпортової продукції.

У Вінницькій області спостерігається нерівномірний економічний розвиток різних районів, що потребує урахування при формуванні моделі стратегічного управління регіональним розвитком.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність регіону і територіальних громад Вінницької області та розглядаються в моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, можна поділити на екзогенні та ендегенні. Екзогенні фактори представляють собою чинники, що формуються за межами регіону, але безпосередньо впливають на умови і розвиток територіальної соціально-економічної системи [3].

У системі ендегенних факторів регіонального розвитку на першому місці стоїть науково-технічний прогрес, реалізація якого практично відображається в діяльності інноваційно-активних підприємств.

На підставі статистичних даних обґрунтовано висновок, що в Вінницькій області спостерігається позитивна тенденція до збільшення числа інноваційно-активних підприємств, що значно покращує конкурентоспроможність регіону та відповідних територіальних громад.

В сучасних умовах регіонального управління особливу увагу приділяють кластеризації як важливому внутрішньому фактору. Це означає впровадження організаційних форм, що спрямовані на високу концентрацію фінансових, основних та людських ресурсів на обмеженій території.

Третя група внутрішніх факторів включає розвиток підприємництва, якість конкурентоспроможності визначається впливом таких чинників, що знаходять відображення в моделі стратегічного управління регіональною конкурентоспроможністю. Ці фактори включають новітні технології, висококваліфіковану робочу силу, унікальну та дефіцитну інформацію у регіональній соціально-економічній системі, а також враховують вплив інновацій, науково-технічного прогресу та кластеризації регіональної економіки [2].

Системні ризики, що значно впливають на розвиток регіону (територіальної громади) і його конкурентоспроможність, включають: ризик відособлення регіону від країни, а також відособлення територіальних громад від регіону; ризик поглиблення диференціації соціально-економічного розвитку регіонів в межах країни через поділ на «регіони-лідери» (територіальні громади-лідери) і «периферію»; ризик локалізації регіонального розвитку, що

супроводжується монополізацією регіональних ринків та економічним «відгородженням» від конкурентного тиску інших регіонів; ризик урбанізації, що може призвести до зростання міських територій на шкоду сільським районам; ризик міграції населення з проблемних регіонів до мегаполісів, що може призвести до дисбалансу регіонального розвитку [2].

У моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону (територіальної громади) основним акцентом є система конкурентних регіональних переваг.

Конкурентні переваги в моделюванні розглядаються з наступних позицій. Це перше - конкурентні переваги, що виникають на рівні організації та управління підприємствами, що включають виробничо-технологічні, фінансові та функціонально-організаційні аспекти. Цей тип переваг доповнюється конкурентними перевагами продуктів, вироблених у регіоні, які включають переваги в ціновій політиці, функціональному наповненні та якості товарів. Наступний тип конкурентних переваг виникає на рівні регіону і пов'язаний з регіональним потенціалом, таким як природні ресурси, інституціональні умови, інфраструктура та інші фактори. Завершує типологізацію конкурентних переваг сфера управління регіональним розвитком, яка включає управлінські компетенції, територіальну організацію регіону, наявність системи стратегічного управління та інші аспекти.

Основні конкурентні переваги Вінниччини включають наявність природних ресурсів, розташованих на її території. Додатковою перевагою є прикордонне положення регіону з високим логістичним потенціалом і традиційними зовнішньоекономічними зв'язками. Важливим аспектом є мультинаціональне населення з європейським менталітетом і багатим досвідом міжетнічного та міжнаціонального спілкування.

Екологічний стан регіону також відноситься до конкурентних переваг, але його ситуація є неоднозначною. За останні три роки відзначається зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу як від стаціонарних, так і пересувних джерел забруднення на одну особу. Проте, порівняно з іншими регіонами, в цьому аспекті є значний потенціал для подальшого покращення.

Важливою конкурентною стратегічною перевагою є якість життя населення, оскільки її підвищення створює мотивацію для залучення трудових ресурсів, зокрема мобільних та висококваліфікованих працівників. Розвиток системи освіти є іншою конкурентною перевагою Вінницької області, яка сприяє формуванню регіонального людського капіталу. Потенційною конкурентною перевагою Вінниччини є створення умов для підвищення технологічного та інноваційного рівня підприємств області.

Стратегії розвитку області ґрунтуються на Концепції сталого розвитку Вінниччини, якою визначені основні завдання:

- створення умов, мотивації та гарантій для високопродуктивної праці населення, спрямовані на досягнення сучасної якості життя, базуючись на подальшій розбудові соціально орієнтованої ринкової економіки;
- раціональне і ефективне використання природних ресурсів, забезпечення науково обґрунтованого підходу до їх використання на основі розумного балансу між потребами і можливостями регіону;
- охорона навколишнього середовища – створення умов в області для впровадження екологічного імперативу в усіх галузях виробництва, пріоритетного розвитку туристично-рекреаційного та лікувально-оздоровчого комплексу [11].

Глибше проникнення ринкових відносин в Україні, створення інноваційної орієнтованої системи управління регіональним чи національним економічним розвитком, підсилення взаємодії соціально-економічних важелів та ринковими механізмами для відстеження випереджувального розвитку, відбувається в умовах зростаючої конкуренції не лише між країнами та їх регіонами, але й між територіальними громадами, які змагаються за стратегічні ресурси, основними серед яких є інтелектуальні, фінансові, інформаційні та інноваційні ресурси. Стратегічні конкурентні переваги, які держава, окремий регіон або територіальна громада можуть отримати в сучасних умовах, повністю можуть бути реалізовані лише через впровадження механізму стратегічного управління для сталого та

гармонійного розвитку. Необхідність і доцільність стратегічного управління конкурентоспроможністю національної економіки, окремого регіону чи територіальної громади обумовлені як зростанням складності процесів у межах соціально-економічної системи, так і високою турбулентністю середовища як в межах однієї країни, так і на глобальному світовому рівні. Таке стратегічне управління конкурентними перевагами, що формують систему регіональної конкурентоспроможності, дозволяє не лише залучати адміністративний фактор до управління регіоном, а й активізувати демократичні процеси суспільного розвитку, ділову спільноту та науковий потенціал.

Ефективність управління конкурентоспроможності територіальних громад безпосередньо пов'язані з практикою використання новітніх інформаційних технологій. Мета впровадження інформаційних технологій полягає у вирішенні конкретних завдань їхнього розвитку, таких як: поліпшення інформаційно-аналітичного забезпечення функцій територіального менеджменту, скорочення часу, потрібного для отримання та узагальнення необхідної інформації, покращення доступності інформації як для мешканців громади, так і для її зовнішніх споживачів і т. д. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні сучасні інформаційні технології, зокрема: технології обробки інформації, керування та підтримки прийняття рішень, які включають в себе комплекс інформаційних процесів для вирішення конкретних завдань. Для ідентифікації потенційних напрямків використання сучасних інформаційних технологій у виконанні функцій територіальними громадами важливо визначити певні сфери застосування ІТ-технологій. Визначені напрями використання інформаційних систем та технологій є ключовими компонентами для підвищення конкурентних переваг та конкурентоспроможності територіальних громад [1].

**Висновки.** Отже, у сучасних умовах територіальні громади повинні активно оцінювати свою конкурентоспроможність, враховуючи всі впливові фактори, і розробляти стратегії для забезпечення сталого розвитку. Це включає впровадження підприємницької орієнтації, стратегічного управління та інноваційних підходів для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління конкурентоспроможністю має циклічний характер і вимагає постійного коригування з огляду на динаміку ринку. Для ефективного управління громади повинні використовувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, включаючи розвиток людського капіталу, кластеризацію, інновації та сучасні інформаційні технології. Це сприятиме підвищенню якості життя населення, покращенню екологічного стану та досягненню високих стандартів соціально-економічного розвитку.

Підсумовуючи, відмітимо, що концепція конкурентоспроможності територіальних громад, та наведені вище відповідні методологічні підходи, методики та технології її забезпечення дозволяють визначити основні тенденції та перспективи управління конкурентоспроможністю територіальних громад.

#### Список використаних джерел:

1. Бандура О. В. Інноваційний розвиток і його вплив на конкурентоспроможність регіонів. Львів. *ЛНУ імені Івана Франка*, 2011. 199 с.
2. Бугір Л. М. Підприємницька діяльність у системі стратегічного управління регіоном. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород. 2001. Вип. 11, С. 111–110.
3. Вінницька обласна рада. Концепція сталого розвитку Вінницької області. Вінниця: *Вінницька обласна рада*, 2011. 18 с. URL: [https://vinrada.gov.ua/proekti\\_rishen.htm](https://vinrada.gov.ua/proekti_rishen.htm) (дата звернення: 14.06.2024)
4. Долішній, М. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю регіонів України. Київ. *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2001. 111 с.
5. Круглов М. І., Круглова Н. М. Сучасні проблеми управління регіональною економікою в умовах інтеграції України в європейський простір. Львів. *Інститут регіональних досліджень*, 2011. 111 с.
6. Лопушанський П. М. Інформаційні технології в управлінні територіальними громадами: теорія і практика. Одеса: *Одеський національний університет*, 2018. 110 с.
7. Мікловода В.П. Регіон: проблеми стратегічного розвитку. Ужгород, 2008. 191 с.
8. Поняття модель. Види моделей URL:<http://www.djerele.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=8111&Itemid=11> (дата звернення: 14.06.2024)

9. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ. *Основи*, 1991. 191 с.
10. Чернюк Л. Г. Конкурентоспроможність регіонів України : методологія і практика. Київ: *вища школа*, 2010. 101 с.
11. Чернявська Т. В., Ігнатова А. М. Конкурентоспроможність територіальних громад у контексті сучасних соціально-економічних змін. *Економіка і держава*. 2019. № 1. С. 11-18. URL: [https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_11.exe?I11DBN=LINK&P11DBN=UJRN&Z11ID=&S11REF=10&S11CNR=1000&S11FMT=asp\\_brief&C11COM=S&1\\_S11P01=VTYP=&1\\_S11STR=ASP&S11STN=811001](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_11.exe?I11DBN=LINK&P11DBN=UJRN&Z11ID=&S11REF=10&S11CNR=1000&S11FMT=asp_brief&C11COM=S&1_S11P01=VTYP=&1_S11STR=ASP&S11STN=811001) (дата звернення: 14.06.2024).

#### References:

1. Bandura, O. V. (2011). Innovatsiynyy rozvytok i yoho vplyv na konkurentospromozhnist' rehioniv [Innovative development and its impact on the competitiveness of regions]. L'viv. *LNU imeni Ivana Franka*. 199 s. [in Ukrainian].
2. Buhir, L. M. (2001). Pidpryyemnyts'ka diyal'nist' u systemi stratehichnoho upravlinnya rehionom [Entrepreneurial activity in the system of strategic management of the region]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Uzhhorod*. 11. 111–110. [in Ukrainian].
3. Vinnyts'ka oblasna rada. (2011). Kontseptsiya staloho rozvytku Vinnyts'koyi oblasti [Concept of sustainable development of Vinnytsia region]. Vinnytsya: *Vinnyts'ka oblasna rada*. 18 s. Retrieved from: [https://vinrada.gov.ua/proekti\\_rishen.htm](https://vinrada.gov.ua/proekti_rishen.htm) [in Ukrainian].
4. Dolishniy, M. I. (2008). Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnisty rehioniv Ukrayiny [Strategic management of the competitiveness of the regions of Ukraine]. Kyiv. *Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'*. 111 s. [in Ukrainian].
5. Kruhlov, M. I. & Kruhlova, N. M. (2011). Suchasni problemy upravlinnya rehional'noyu ekonomikoyu v umovakh intehtratsiyi Ukrayiny v yevropeys'kyi prostir [Modern problems of managing the regional economy in the context of the integration of Ukraine into the European space]. L'viv. *Instytut rehional'nykh doslidzhen'*. 111 s. [in Ukrainian].
6. Lopushans'kyi, P. M. (2018). Informatsiyni tekhnolohiyi v upravlinni terytorial'nykh hromadamy: teoriya i praktyka [Information technologies in the management of territorial communities: theory and practice]. Odesa: *Odes'kyi natsional'nyy universytetu*. 110 s.
7. Miklovoda, V.P. (2008). Rehion: problemy stratehichnoho rozvytku [Region: problems of strategic development Uzhhorod]. Uzhhorod. 191 s. [in Ukrainian].
8. Ponyattya model'. Vydy modeley [Concept of model. Types of models]. URL: <http://www.djereho.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=8111&Itemid=11>
9. Porter, M. (1991). Konkurentna stratehiya: metodyka analizu haluzey i konkurentiv [Competitive strategy: a method of analyzing industries and competitors]. Kyiv. *Osnovy*. 191 s. [in Ukrainian].
10. Chernyuk, L. H. (2010). Konkurentospromozhnist' rehioniv Ukrayiny [Competitiveness of the regions of Ukraine: methodology and practice] : metodolohiya i praktyka. Kyiv: *vyshcha shkola*.. 101 s. [in Ukrainian].
11. Chernyavs'ka, T.V. & Ihnatova, A.M. (2019). Konkurentospromozhnist' terytorial'nykh hromad u konteksti suchasnykh sotsial'no-ekonomichnykh zmin [Competitiveness of territorial communities in the context of modern socio-economic changes]. *Ekonomika i derzhava*. 1. 11-18. Retrieved from: [https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_11.exe?I11DBN=LINK&P11DBN=UJRN&Z11ID=&S11REF=10&S11CNR=1000&S11FMT=asp\\_brief&C11COM=S&1\\_S11P01=VTYP=&1\\_S11STR=ASP&S11STN=811001](https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_11.exe?I11DBN=LINK&P11DBN=UJRN&Z11ID=&S11REF=10&S11CNR=1000&S11FMT=asp_brief&C11COM=S&1_S11P01=VTYP=&1_S11STR=ASP&S11STN=811001) [in Ukrainian].

## **ЗАПРОШУЄМО ДО ПУБЛІКАЦІЇ!**

**(Випуск 5, 2024 р.)**

### **Інформація для авторів щодо публікації в збірнику наукових праць**

**«Публічне управління і право: історія, теорія, практика»**

#### **ЦІЛІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ЗБІРНИКА**

Збірник наукових праць «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» (свідоцтво про реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ №24837- 14777Р) спрямований на дослідження найбільш актуальних і перспективних напрямків галузей знань «Публічне управління та адміністрування» та «Право»; забезпечення майданчика наукової комунікації між дослідниками-теоретиками і практиками; створення можливостей для науковців, викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів для оприлюднення результатів досліджень та їх вільного поширення.

**Засновник видання – кафедра публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.**

Періодичність виходу збірника – **2 рази на рік** (червень, грудень).

До друку приймаються статті українською мовою, які відповідають профілю видання та спрямовані на дослідження наукових проблем з публічного управління та адміністрування, права та раніше не публікувалися. Авторами статей можуть бути науковці, викладачі, фахівці, які працюють у сферах публічного управління та права, аспіранти, магістранти і студенти.

Редакційна колегія збірника зацікавлена, у першу чергу, в публікаціях наукових досліджень, які спрямовані на вирішення актуальних та практичних проблем у сфері державного управління, адміністрування та права.

Кожна стаття проходить перевірку на плагіат та рецензування членами редакційної колегії. Вона може бути рекомендована до друку, повернена для доопрацювання або відхилена. Редакційна колегія залишає за собою право на редагування та внесення правок до статей, що не спотворюють загальні результати дослідження.

Виклад матеріалу статті повинен бути стислим логічним, з дотриманням наукового стилю. Текст має бути вичитаний на предмет орфографічних, граматичних та пунктуаційних помилок. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто та має дотримуватись принципів академічної доброчесності.

*Магістранти та студенти подають матеріали за підписами наукових керівників.*

**Статті, які не відповідають вказаним вимогам, не приймаються до друку.**

#### **ВИМОГИ ДО РУКОПИСІВ**

##### **Загальні вимоги:**

Наукові статті, відповідно до постанови Президії Вищої атестаційної комісії України № 705/1 від 15 січня 2003 р. «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України», мають містити такі необхідні елементи:

- постановку проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями (актуальність теми дослідження);
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
- формулювання цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

**Усі структурні елементи у тексті статті мають бути позначені так:**

**Постановка проблеми.**

**Аналіз джерел та останніх досліджень.**

**Мета статті.**

**Виклад основного матеріалу.**

**Висновки.**

**Список використаних джерел.**

**References.**

Наукові статті мають містити: УДК (друкується зверху зліва звичайним шрифтом); через 1 інтервал посередині напівжирним курсивом друкуються ім'я та прізвище автора; в наступних стрічках звичайним шрифтом вказуються: навчальний заклад, наукова установа, організація, в якій

працює (навчається) автор; науковий ступінь та вчене звання; посада; електронна адреса (e-mail) та ORCID у форматі – <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>.

Через 1 інтервал по центру – назва статті прописними напівжирними літерами.

Через 2 інтервали симетрично до тексту звичайним курсивом – *анотація мовою тексту публікації* обсягом не менше 1800 знаків без пробілів.

*Основні вимоги до анотації*: інформативність (відсутність загальних слів); змістовність (відображення основного змісту статті та результатів дослідження); структурованість (відповідність структурі статті).

*Ключові слова* (від трьох до восьми).

*Анотація англійською мовою*, яка є перекладом анотації з мови тексту публікації та включає прізвище та ім'я автора, назву статті.

Наголошуємо на тому, що анотація англійською мовою не є технічним перекладом! *Переклад лише з допомогою онлайн-перекладача нівелює авторський стиль, підвищує ризик помилок і фактичних неточностей.*

Обсяг авторських рукописів: від 12 сторінок.

Формат аркуша А4; усі поля 2 см; шрифт Times New Roman, розмір шрифту -14 кегль, стиль «нормальний» («звичайний»); міжрядковий інтервал – 1,5; абзацний відступ – 1,25 см (в автоматичному режимі); текст друкувати без переносів, вирівнюючи по ширині аркуша;

Посилання на літературу в тексті подаються за формою [1, с. 32], де 1 – відповідна праця із списку літератури, с. 32 – сторінка, на яку посилається автор);

«Список використаних джерел» подається у розділі наприкінці статті (розмір шрифту – 12, через 1 інтервал) в алфавітному порядку (**джерела іноземною мовою подаються на початку списку**).

При оформленні списку використаних джерел слід дотримуватися ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання» (*приклади оформлення списку дивись тут*: Радченко А.І. Методичні рекомендації щодо нового стандарту «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (ДСТУ 8302:2015) / А.І. Радченко; ВД «Академперіодика» НАН України. 2-ге вид., доповн. Київ: Академперіодика, 2017. 18 с. ([https://akademperiodyka.org.ua/sites/default/files/manual\\_Radchenko\\_2017.pdf](https://akademperiodyka.org.ua/sites/default/files/manual_Radchenko_2017.pdf)) або користатися сервісом автоматичного оформлення бібліографічних посилань «Grafatiati» (<https://www.grafatiati.com/uk/>).

Оформлення транслітерованого списку літератури – **References** в романському алфавіті (латиниці) повинно бути максимально прийнятним для міжнародних баз даних та виконується на основі транслітерації мови оригіналу латиницею. References подається після списку використаних джерел (розмір шрифту – 12, через 1 інтервал). References має бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом **APA (American Psychological Association)** (*приклади оформлення References дивись тут*: <https://apastyle.apa.org/instructional-aids/reference-examples.pdf>).

Для транслітерації латиницею україномовних текстів можна скористатися програмами на сайтах [ukrlit.org](http://ukrlit.org) та [litopys.org.ua](http://litopys.org.ua) (<http://ukrlit.org/transliterationsia>, <http://litopys.org.ua/links/intrans.htm>)

Обов'язкове розрізнення знаків тире (–) і дефіс (-), використання лапок такого формату – «» («текст»); ініціали перед прізвищами (напр., І. І. Іванов), указівки на сторінки (с. 34), назви населених пунктів (м. Київ), рр. – роки, перед квадратними чи круглими дужками, а також в них – друкувати через нерозривний пробіл (одночасне натискання клавіш Ctrl+Shift+пробіл);

Кожну аббревіатуру (або скорочення) слід вводити в текст у дужках після першого згадування відповідного повного словосполучення і лише потім нею можна користуватися;

Усі таблиці повинні мати заголовки (над таблицею, окремим абзацом тексту, без відступу, напівжирний). Скорочуємо слово «таблиця» у назві – Табл.;

Рисунки мають супроводжуватися підписами (під рисунком, окремим абзацом, напівжирний, вирівнювання за центром, без відступу; підпис не має бути елементом рисунка); нумерувати рисунки за порядком посилань у тексті. Скорочуємо слово «рисунок» у назві – Рис.;

Між словами ставити тільки один пробіл.

Окремо подається інформація про автора (ів): прізвище, ім'я, по-батькові, місце роботи або місце навчання, посада, науковий ступінь та вчене звання, домашня адреса, контактний телефон, електронна адреса (e-mail).

Матеріали та інформацію про авторів подавати в електронному форматі з *підписами*: Петренко\_стаття.doc; Петренко\_заява.doc; Петренко\_інформація.doc; Петренко\_квитанція.pdf. (або JPEG).

### УМОВИ ОПЛАТИ

Публікація статей у журналі здійснюється на господарсько-договірних засадах за рахунок авторів. **Вартість публікації статті розраховується відповідно до витрат на підготовку до друку та видання матеріалів.**

У вартість публікації статті входить підготовка до друку та видання матеріалів загальним обсягом – 12 сторінок. За кожен наступну сторінку автор (и) додатково здійснюють оплату.

Копія квитанції про оплату надсилається до редакції після отримання повідомлення про її прийняття до друку та надсилання реквізитів для оплати автору.

### ПОРЯДОК ПОДАННЯ МАТЕРІАЛІВ

Для опублікування статті необхідно надіслати **на електронну пошту** статтю, оформлену відповідно зазначених вимог; інформацію про автора за зразком поданим нижче (додаток 1); відскановану квитанцію про оплату публікації (після схвалення статті до друку).

Матеріали надсилати за електронною адресою: **pal@vspu.edu.ua**

Публікація статті в журнал передбачає автоматичну згоду автора на розміщення її електронного варіанта в наукометричних та наукових базах, ресурсах відкритого доступу, у мережі Інтернет.

**Термін подання матеріалів до чергових випусків – до 15 квітня та до 15 жовтня кожного року.**

### КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Редакція журналу «Публічне управління і право: історія, теорія, практика»: вул. Острозького, 32, корп.3, каб. 304, кафедра публічного управління та менеджменту, м. Вінниця, Україна, 21001.

**Сайт видання:** <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/pua/>.

#### Контактні телефони:

(067)855-53-45 (Яременко Олександр Іванович – головний редактор).

(067)291-25-13 (Кононенко Валерій Васильович – заступник головного редактора).

(097)751-32-53 (Назаренко Марина Олександрівна – відповідальний редактор).

### ДОДАТКИ

#### Додаток 1. Зразок оформлення заяви

Головному редактору  
журналу «Публічне управління і право:  
історія, теорія, практика»  
(Серія «Публічне управління та адміністрування  
та серія «Право»)

Яременку О.І.

#### Заява

Стаття «(назва статті)» ( \_\_ сторінок), надана мною / нами для публікації у журналі «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» (Серія «Публічне управління та адміністрування та серія «Право»), є моєю / нашою власною розробкою, раніше не публікувалася в інших виданнях і не розглядається редколегіями інших видань.

Надана мною / нами наукова праця відповідає принципам дотримання академічної доброчесності.

Із вимогами до опублікування й оформлення статей до наукового видання ознайомився (-лась, -лися) і погоджую (-ємо) публікацію статті у журналі відповідно до черговості, що визначається редколегією.

Дата

Підпис

Прізвище, ініціали

#### Додаток 2. Зразок оформлення відомостей про автора Інформація про автора (-ів):

Прізвище, ім'я, по батькові;

Науковий ступінь:

Вчене звання:

Посада:

Адреса:

Контактний телефон:

Електронна адреса: (e-mail):

### **Додаток 3. Зразок оформлення статті**

УДК 316.32:323.2

**Валерій Кононенко**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
доктор історичних наук, професор  
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

**Сергій Лапшин**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
кандидат історичних наук, доцент  
e-mail: serhii.lapshyn@vspu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

## **ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ДЕРЖАВА: СПІВВІДНОШЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

У статті проаналізовані поняття громадянського суспільства, форми та механізми співвідношення його інститутів з інститутами держави. У роботі зазначено, що із трансформацією державного управління до моделі публічного управління значно зростає роль громадянського суспільства. Вказано, що для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян сучасна держава може і має залучати до виконання державних завдань та функцій інститути «третього сектору». Проте, такий рівень співпраці, можливий лише в демократичній, правовій державі, де її громадяни не тільки мають забезпечені права та свободи, а й беруть активну участь в управлінні державними справами.

У дослідженні зазначено, що в Україні становлення ефективної взаємодії між інститутами громадянського суспільства та державою залежить від якісних змін моделі управління.

Автори вважають, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості. Процеси демократизації, публічності та децентралізації, залучення громадського моніторингу та контролю, передача окремих управлінських функцій від органів державної влади до інших суб'єктів управлінської діяльності в публічному регулюванні суспільними процесами є невідворотними в умовах декларування Україною прагнення повноправного членства у європейських політичних та військових структурах. Основними формами співвідношення інститутів громадянського суспільства та держави має стати відкрита співпраця та консенсус.

*Ключові слова:* громадянське суспільство, держава, публічне управління, Україна, форми співвідношення, механізми співвідношення.

**Valerii Kononenko, Sergij Lapshin**

## **CIVIL SOCIETY AND THE STATE: CORRELATION IN A PUBLIC MANAGEMENT**

The article describes the concepts, forms and mechanisms of correlation of civil society institutions with state institutions. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations for the functioning of models of the relationship between civil society and the state as a political and legal form of organization of society. The authors of the paper conclude that the immediate prerequisite for the emergence of public-public management of education is the new approaches to the place, role and functions of the state at the present stage. The paper notes that with the transformation of model of public administration the role of civil society is significantly increasing.

The paper also clarifies the modern approaches of foreign and domestic scholars to the interpretation

of the concept of civil society and civil society institutions. The pluralism of modern approaches in determining the forms of the relationship between civil society and the state is shown. The role of civil society in public administration is growing every year.

The study also notes that the formation of effective interaction between civil society institutions and the state depends on qualitative changes in the governance model in Ukraine. At the present stage, civil society in Ukraine performs the functions of a repeater of citizens' interests, protection of their rights and freedoms, organizers and coordinators of protests, initiators of state reforms (especially in the fight against corruption), controls the activities of public authorities and local governments. At the present stage, the interaction between civil society institutions and the state is increasingly taking place in legal forms.

*Key words:* civil society; state; public management; Ukraine; forms of relations; mechanisms of relations.

**Постановка проблеми.** Функціонування органів державної влади та публічне управління перебувають у прямій залежності від розвитку інститутів громадянського суспільства та побудови правової держави...

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Теоретичні та методологічні аспекти трактування поняття «громадянське суспільство», «інститути громадянського суспільства», форми та механізми їх співвідношення із державою знайшли відображення у наукових працях закордонних та вітчизняних науковців...

**Мета статті.** Мета дослідження полягає у розробці теоретичних і методологічних засад функціонування моделей співвідношення...

**Виклад основного матеріалу.** Новітня закордонна та вітчизняна наука визначає громадянське суспільство як інститут що функціонує поза державою...

**Висновки.** Отже, вважаємо, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості...

#### Список використаних джерел:

1. Альтернативна енергетика України: особливості функціонування і перспективи розвитку: монографія. Г.М. Калетнік, С.Т. Олійничук, О.П. Скорук, О.В. Климчук та ін. Вінниця: «Едельвейс і К», 2012. 256 с.
2. Кононенко В.В. Використання електронних технологій в публічному управлінні (на прикладі органів державної влади та місцевого самоврядування Вінницької області). *Інформаційно-правове та організаційно-управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону* : матеріали круглого столу. (м. Вінниця, 7 черв. 2019 р.). м. Вінниця. / упоряд.: С.О. Дорогих; ВДПУ, НДІП НАПрН України, Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 34-39.
3. Юник І. Г. Соціометричне кадрове забезпечення фізичної культури і спорту в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 8 (14). С. 239–247. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833> (дата звернення: 14.05.2023).

#### References:

1. Kaletnik, G.M., Olyinichuk, S.T., Skoruk, O.P. & Klymchuk, O.V. (2012). *Alternatyvna enerhetyka Ukrainy: osoblyvosti funktsionuvannia i perspektyvy rozvytku* [Alternative energy of Ukraine: features of functioning and development prospects]. Vinnytsia: «Edelweiss and K» [in Ukrainian].
2. Kononenko, V.V. (2019). *Vykorystannya elektronnykh tekhnolohiy v publichnomu upravlinni (na prykladi orhaniv derzhavnoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya Vinnyts'koyi oblasti)* [The use of electronic technologies in public administration (on the example of state authorities and local self-government of the Vinnytsia region)]. *Informatsiyno-pravove ta orhanizatsiyno-upravlins'ke zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku rehionu: materialy kruhloho stolu*. (m. Vinnytsya, 7 cherv. 2019 r.), 34-39. Vinnytsya. Kyiv: TOV «Vydavnychyy dim «ArtEk» [in Ukrainian].
3. Yunyk, I.G. (2023). *Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine* [Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nauksi*. Vol. 8 (14), 239–247. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833> [in Ukrainian].

**З прикладами оформлення літератури та References можна ознайомитися за наступним посиланням:** [https://drive.google.com/file/d/1XFhCxJFh5RYR5\\_OtDtP6\\_YnyK-SFg4rg/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1XFhCxJFh5RYR5_OtDtP6_YnyK-SFg4rg/view?usp=sharing)

**Наші автори:**

**Вальчук Олена** – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат історичних наук, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін;

**Дзевелюк Андрій** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін;

**Дзевелюк Марина** – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту;

**Климчук Олександр** – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

**Лазор Оксана** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту

**Лазор Олег** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

**Лесик Олена** - Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і регіоналістики;

**Назаренко Марина** – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту;

**Пінко Андрій** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, аспірант кафедри публічного управління та менеджменту;

**Пилипенко Тетяна** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін;

**Посвалюк Ольга** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін;

**Рабенчук Олег** - кандидат історичних наук;

**Самборська Оксана** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент кафедри публічно-правових дисциплін;

**Тимошенко Єлизавета** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, асистентка кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін;

**Тодорова Ольга** - Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і регіоналістики;

**Урсол Ірина** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, магістрант кафедри публічного управління та менеджменту;

**Урсол Олександр** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, магістрант кафедри публічного управління та менеджменту;

**Шлапак Володимир** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін;

**Юник Ірина** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту;

**Яровий Анатолій** - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат філософських наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту.







Наукове видання

# **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА**

*Збірник наукових праць*

## **Випуск 4**

Підписано до друку 18.09.2024 Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.

Умовних друкованих аркушів 4,3. Наклад 20 прим.

Зам. № 1 від 01.10.2024

Видавець ТОВ «Друк»

Реєстраційне свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців серія ДК № 5909 від 18.09.2017 р.

Віддруковано з оригіналу макету замовника в ТОВ «Друк»м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25,  
21027.