



# АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua)

2022 ТОМ 10 № 5

Видається з вересня 2013 року  
6 разів на рік

Дніпро  
Видавництво «Грані»  
2022



## Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 10 № 5 2022

Засновник:

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Свідоцтво про реєстрацію  
КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства  
освіти і науки України № 886 від  
02.07.2020 р. надано статус фахового  
видання з державного управління  
категорії "Б"

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Індексується:  
DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS

Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Видавець:

Видавництво «Грані»  
Україна, 49044, Дніпро  
вул. Гоголя, 20-б, к. 32  
+38(097)269-55-13  
+38(050)258-83-86  
grani-print.dp.ua  
granidp@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2131 від 23.05.2005

Індекс журналу в каталозі  
передплатних видань України – 86192

Відповідальність за достовірність фактів,  
цитат, власних імен, географічних назв,  
підприємств, організацій, установ та ін.  
інформації несуть автори статей.

Висловлені у цих статтях думки можуть не  
збігатися з точкою зору редакційної колегії і  
не покладають на неї ніяких зобов'язань.  
Передруки і переклади дозволяються лише  
за згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2022

## Редакційна колегія

Абельсеїтова Світлана	к. тех. н., доц. (Казахстан)
Аврейцевич Ян	д.т.н., проф. (Польща)
Андріанов Ігор	д. ф-м. н., проф. (Німеччина)
Антонова Ольга	д. держ.упр., проф.
Бобровська Олена	д. держ.упр., проф.
Бородін Євгеній	д.і.н., проф.
Гао Тяньмін	к. екон. н., доц. (КНР)
Глук Кшиштоф	д.ф.н., доцент. (Польща)
Гончарук Наталія	д. держ.упр., проф.
Гугнін Олександр	д. філос.н., проф. (Польща)
Іванова Світлана	к. філол.н., доцент
Квітка Сергій	д. держ. упр., проф.
Кравченко Богдан	д. держ.упр., проф. (Киргизька Республіка)
Кравченко Віктор	к. юр. наук, проф.
Крушельницька Таїсія	д. держ. упр., проф.
Кузнецовене Йоланта	д.ф.н., проф. (Литва)
Липовська Наталія	д. держ. упр., проф.
Маматова Тетяна	д. держ. упр., проф.
Матвєєва Ольга	к. держ. упр., доц.
Молоканова Валентина	д. т. н., проф.
Набаз Навзад Абдулла	д.ф. (Ірак)
Прокопенко Леонід	д. держ. упр., проф.
Ружевичус Юзас	д. екон. н., проф (Литва)
Серафінас Далюс	д.н. із соц. ком., проф. (Литва)
Старушенко Галина	к. т. н., проф.
Сорокіна Людмила	к. соц. н., доцент
Сорокіна Наталія	д. держ. упр., доцент
Тарасенко Тетяна	д. держ. упр., доцент
Чикаренко Ірина	д. держ. упр., проф.
Шпекторенко Ігор	д. держ. упр., проф.

## Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій  
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,  
Сорокіна Наталія, Шпекторенко Ігор  
Редактор: Мазур Олександр

## Контакти:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua



## Public Administration Aspects

Scientific journal

10 (5) 2022

Founders:  
Dnipro University of Technology

Registration license  
KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

In accordance with the Order of the  
Ministry of Education and Science of  
Ukraine № 886 of 02.07.2020, the status  
of a professional publication on public  
administration of category "B" was  
granted

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Indexed:  
DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Publisher:  
Publishing house «Grani»  
20b, Gogol St., of. 32  
Dnipro, Ukraine, 49044  
+38(097)269-55-13  
+38(050)258-83-86  
graniprint@gmail.com  
grani-print.dp.ua  
Publishing license:  
ДК № 2131 dated 23.05.2005

Subscription index in Ukraine – 86192

Responsibility for facts, quotations,  
private names, enterprises and  
organizations titles, geographical locations  
etc. to be bared by the authors.

The editorial office and board do not  
always share the views and thoughts  
expressed in published articles.

Reprints and translations are allowed  
on the written consent with the editorial  
office and the author.

© «Public administration aspects» 2022

## Editorial board

Abelseitova Svitlana	Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan)
Awrejcewicz Jan	Full Prof. Dr. (Poland)
Andrianov Igor	Full Prof. Dr. (Germany)
Antonova Olga	Full Prof. Dr.
Bobrovska Olena	Full Prof. Dr.
Borodin Yevheniy	Full Prof. Dr.
Gluc Krzysztof	Assoc. Prof. Dr.
Gao Tianmin	Assoc. Prof. PhD (PRC)
Honcharuk Natalia	Full Prof. Dr.
Huhnin Oleksandr	Full Prof. Dr. (Poland)
Ivanova Svitlana	Assoc. Prof. PhD
Kvitka Sergiy	Full Prof. Dr.
Kravchenko Bohdan	Full Prof. Dr. (Kyrgyz Republic)
Kravchenko Viktor	Full Prof. PhD
Krushelnytska Taisiia	Full Prof. Dr.
Kuznecoviene Jolanta	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Lypovska Natalia	Full Prof. Dr.
Mamatova Tetiana	Full Prof. Dr.
Matveieva Olha	Assoc. Prof. PhD
Molokanova Valentyna	Full Prof. Dr.
Nabaz Nawzad Abdullah	Dr. (Iraq)
Prokopenko Leonid	Full Prof. Dr.
Ruzhevichus Yuzas	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Serafinas Dalius	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Starushenko Halyna	Full Prof. PhD
Sorokina Liudmyla	Assoc. Prof. PhD.
Sorokina Natalia	Assoc. Prof. Dr.
Tarasenko Tetiana	Assoc. Prof. Dr.
Chykarenko Iryna	Full Prof., Dr.
Shpektorenko Igor	Full Prof., Dr.

## Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy  
Deputies Chief Editor: Ivanova Svitlana, Sorokina Natalia,  
Shpektorenko Igor  
Editor: Mazur Oleksandr

## Contacts:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua

## Зміст

С. 5

*Тетяна Тарасенко, Євгеній Бородін*

Соціальне підприємництво як фактор розвитку соціальної роботи: міждисциплінарний та міжпрофесійний погляд

С. 16

*Наталія Гончарук, Олексій Прудиус*

Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації

С. 25

*Алла Белова*

Європеїзація системи судового адміністрування в Україні в умовах цифровізації судочинства: сучасний стан та перспективи розвитку

С. 35

*Василь Гончарук*

Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи

С. 47

*Лілія Гонюкова, Марія Суржик*

Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії

С. 54

*Гліб Макаров*

Етнічний чинник реформування адміністративно-територіального устрою: досвід європейських демократичних держав

С. 62

*Сергій Квітка, Олександр Карпенко*

Вплив цифровізації на державне управління у сфері протидії міжнаціональним конфліктам

С. 69

*Оголошення*

## Contents

P. 5

*Tetiana Tarasenko, Yevgeniy Borodin*

Social Entrepreneurship as a Driver of the Social Work Development: Interdisciplinary and Interprofessional View

P. 16

*Nataliia Goncharuk, Oleksiy Prudyus*

Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization

P. 25

*Alla Bielova*

Europeanization of the Court Administration System in Ukraine under the Conditions of Digitization of the Judiciary: Current State and Prospects for Development

P. 35

*Vasyl Honcharuk*

Implementation of Mechanisms of Interaction Between Authorities and Institutions of Civil Society: Challenges and Prospects

P. 47

*Liliia Honiukova, Maria Surzhyk*

Changing the Paradigm of Management of Educational Institutions in Territorial Societies of Ukraine on the Basis of Inter-Subject Interaction

P. 54

*Hlib Makarov*

The Ethnic Factor in Reforming the Administrative-Territorial System: the Experience of European Democratic States

P. 62

*Sergiy Kvitka, Olexandr Karpenko*

The Impact of Digitalization on Public Administration in the Field of Combating Interethnic Conflicts

P. 69

*Announcement*



## Social Entrepreneurship as a Driver of the Social Work Development: Interdisciplinary and Interprofessional View

UDC: 364:352.07

DOI: <https://doi.org/10.15421/152230>**Tarasenko Tetiana**Dr. Sc., Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0002-2713-6990>, [Tarasenko.T@nmu.one](mailto:Tarasenko.T@nmu.one)**Borodin Yevgeniy**Dr. Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-7331-5981>, [borodin.ye.i@nmu.one](mailto:borodin.ye.i@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The article considers social entrepreneurship as a driver of social work innovative development, which provides for proper consideration of strength of social entrepreneurship in solving social problems, promoting social changes and innovations nationwide and regionwide, as well as locally. The article is particularly focused on expanding the boundaries of social work as a profession and the area of training specialists based on the similarity of the value-based and semantic characteristics of social entrepreneurship and social work. In particular, it discusses taking into account the ability of social entrepreneurship to ensure access of various categories of people, in particular those in challenging situations, to new opportunities and resources for remedying their situation. The opinion of the expediency of vectoring of social work and social policy in general to the theory of post-materialism and, accordingly, to the value of self-expression, which implies a decreased pull of the values of survival, is confirmed. The article reveals the public management aspect of the institutionalization of social entrepreneurship in European countries (creation of organizational structures within various public authorities; strengthening their subjectivity in public services; strategic, conceptual documents on the development of social enterprises, social economy, civil society; legal status specification, development of their accreditation procedures; maintenance of public registers). The paper also supports the opinion on the importance of expanding the practice of adopting the policy documents on the regional and local development of social entrepreneurship in Ukraine, which will contribute to the new forms of business activity in the social sphere, the interaction of government, businesses, civil society, and to the strengthening of local democracy. In the article, further scientific research is associated with the substantiation of the ways to improve the organizational mechanisms of public administration in terms of promoting the innovation actors.

**Keywords:** social work, social entrepreneurship, social changes, social innovations, social intrapreneurship, social services, public administration in the social sphere

## Соціальне підприємництво як фактор розвитку соціальної роботи: міждисциплінарний та міжпрофесійний погляд

**Тарасенко Тетяна, Бородин Євгеній***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

У статті розглянуто соціальне підприємництво як фактор інноваційного розвитку соціальної роботи, що передбачає належне врахування можливостей соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем, здійсненні соціальних змін та інновацій на національному, регіональному, місцевому рівнях. Особливу увагу приділено розширенню меж соціальної роботи як професії та напряму підготовки фахівців виходячи зі схожості ціннісно-сміслових характеристик соціального підприємництва і соціальної роботи. Йдеться про здатність соціального підприємництва забезпечити доступ різних категорій осіб зокрема тих, які перебувають в складних життєвих обставинах, до нових можливостей, ресурсів покращення їхнього становища. Підтверджується думка доцільності більшого орієнтування соціальної роботи, соціальної політики загалом на теорію постматеріалізму та відповідно цінності самовираження, зменшення тягіння до цінностей виживання. Розкрито публічноуправлінський аспект інституціоналізації соціального підприємництва в європейських країнах (створення організаційних структур у складі різних органів публічної влади; підсилення їхньої суб'єктності у сфері публічних послуг; стратегічні, концептуальні документи з питань розвитку соціальних підприємств, соціальної економіки, громадянського суспільства; конкретизація правового статусу, розробка процедур акредитації; ведення публічних реєстрів). Обстоюється думка про важливість поширення практики прийняття програмних документів з питання розвитку соціального підприємництва на регіональному та місцевому рівнях в Україні, що сприятиме появі нових форм діяльності у соціальній сфері, взаємодії влади, бізнесу, громадянського суспільства, зміцненню місцевої демократії. Подальші наукові пошуки пов'язуються з обґрунтуванням засобів удосконалення організаційних механізмів публічного управління щодо сприяння діяльності акторів інноваційної поведінки.

**Ключові слова:** соціальна робота, соціальне підприємництво, соціальні зміни, соціальні інновації, соціальне інтрапренерство, соціальні послуги, публічне управління в соціальній сфері

Стаття надійшла / Article arrived: 21.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



## Вступ

Життя сучасної людини характеризується перебуванням в умовах постійних трансформаційних змін усіх сфер життєдіяльності. Зростаюча невизначеність багатьох явищ і процесів, які відбуваються в нинішньому суспільстві, загострює потребу підвищення рівня адаптивності соціальної системи. У цьому контексті актуалізується значення соціальної роботи та її здатності як професії до надання соціальних послуг зі сприяння підвищенню життєстійкості особистості, самореалізації, успішному вирішенню проблем соціального розвитку. Зазначене зумовлює зростання наукового інтересу до осмислення різних аспектів міждисциплінарних та міжпрофесійних зв'язків соціальної роботи. Одним із таких аспектів є соціальне підприємництво, яке орієнтоване на постійний пошук нових можливостей для створення соціальних цінностей та інновацій.

**Метою статті** є визначення перспектив розвитку соціального підприємництва як фактору сучасної соціальної роботи з урахуванням потенціалу соціального підприємництва у вирішенні соціальних проблем, забезпеченні соціальних змін та інновацій на національному, регіональному і місцевому рівнях. Досягнення мети передбачає розкриття взаємозв'язку між соціальним підприємництвом та соціальною роботою, а також узгодження завдань розвитку соціального підприємництва, сучасної соціальної роботи та пріоритетів публічного управління щодо трансформації соціальної сфери.

## Огляд досліджень та публікацій

Сучасні наукові розробки зосереджені на визначенні нових векторів розвитку соціальної роботи, зокрема врахуванні можливостей впливу соціального підприємництва на соціальну роботу. Різні аспекти цієї проблематики досліджували S. C. Berzin (2012), Ch. Godwin, J. C. Billingsley, Sh. Allen-Milton, Ch. D. Lassiter (2022), F-L. Demian, A. Rebeleanu (2018), A. S. Jesus, M. I. Amaro (2016), Fernando, R. (2015), N. Monica, M. London, T. Bent-Goodley (2014).

Дослідники відзначають спрямованість соціального підприємництва на інтеграцію вразливих соціальних груп шляхом відкриття та розвитку можливостей населення, що одночасно є частиною місії соціального працівника (Jesus, & Amaro,

2016). Водночас із відзначенням ролі бізнесу та державної політики у формуванні суспільної думки щодо позитивного сприйняття соціального підприємництва і соціальної роботи звертається увага на незначну активність щодо цього вчених у галузі соціальної роботи, що викликає критичні зауваження зважаючи на тісний зв'язок цінностей і практики соціального підприємництва та соціальної роботи. Загалом врахування здобутків теорії та практики соціальної роботи у вивченні соціального підприємництва розглядається як важливе наукове завдання (Berzin, 2012).

Особлива увага приділяється аналізу перспектив соціальної роботи як професії з точки зору врахування здатності соціального підприємництва до пом'якшення складних соціальних, екологічних проблем, можливостей впливу на запровадження соціальних змін, забезпечення соціальної справедливості через соціальні підприємства. Також підкреслюється важливість освіти за напрямом соціальне підприємництво в практичній моделі соціальної роботи, що забезпечить подальше просування цієї професії на основі економічної, професійної, соціальної складових (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 475). Відповідно актуалізується необхідність формування нових навичок для розвитку професії соціальної роботи із врахуванням практики соціального підприємництва (Demian, & Rebeleanu, 2018).

Важливе місце в наукових роботах відводиться проблемі професійної підготовки фахівців із соціальної роботи, формування їхньої здатності шукати нові рішення розв'язання складних взаємопов'язаних проблем. Соціальне підприємництво виокремлюється як важлива тема в підготовці бакалаврів за напрямом соціальна робота, обґрунтовується доцільність поширення практики розробки таких курсів в закладах, які здійснюють підготовку соціальних працівників, а також в навчальних програмах за напрямом бізнесу та державного управління. При цьому відзначається притаманність молодому поколінню більшого рівня прагнення до соціальної справедливості, пошуку шляхів вирішення соціальних проблем, орієнтування на розмивання кордонів між традиційними приватним, державним та некомерційним секторами в системі надання



соціальних послуг, що має бути враховано в підготовці фахівців соціальної роботи. Тим самим ставиться завдання формування покоління соціальних працівників, здатних здійснювати соціальне підприємництво як стратегію вирішення соціальних проблем (Fernando, 2015, р. 1, 5 – 6, 8). Високий рівень соціальної свідомості молоді розглядається як важливий фактор оновлення освітніх програм та підготовки соціальних працівників як дієвих агентів соціальних змін, що пов'язується з соціальними інноваціями, соціальним інтрапренерством та соціальним підприємництвом (Nandan, London, & Bent-Goodley, 2014).

Співвідношення понять «соціальна робота» та «соціальне підприємництво» ще потребує свого більш детального висвітлення. Нині зустрічаємо різні спроби пов'язати їх у спільному визначенні. Так, соціальне підприємництво розкривається як нова сфера вирішення багатьох давніх соціальних проблем шляхом поєднання енергії та ентузіазму комерційного підприємництва з практикою соціальної роботи (Fernando, 2015). Група дослідників з університетів США розглядає соціальне підприємництво як «соціальну дію», яку потрібно застосовувати як «робочу модель» розвитку професії соціальної роботи (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022). Разом із підкресленням тісного зв'язку цінностей та практик соціального підприємництва з соціальною роботою визнається відокремленість останньої (Berzin, 2012).

#### **Результати дослідження**

#### **Взаємозв'язок між соціальною роботою та соціальним підприємництвом**

Розмірковуючи над перспективами розвитку соціальної роботи (питанням, яке дискутується з самого зародження цієї професії) дослідники відзначають недовіду зосередженість на питаннях соціального підприємництва, за певним виключенням практик на мікрорівні. Водночас нагадується про історичний зв'язок соціальної роботи та соціального підприємництва, адже поява професійної соціальної роботи пов'язана із створенням соціальних підприємств засновниками соціальної роботи. Йдеться про установи, що надавали різні соціальні послуги для громади та сімей (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, р. 475). Зазначається, що професія

соціальна робота має історичну причетність до створення соціального підприємництва, насправді, професія соціальної роботи створила соціальне підприємництво (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, р. 490).

Аналіз різних джерел дозволяє простежити спорідненість соціальної роботи та соціального підприємництва (табл. 1).

Отже, усталеним є погляд на соціальних підприємців як агентів змін у соціальному секторі, що розкривається в таких їх рисах: прийняття місії створення та підтримки соціальної цінності; постійний пошук нових можливостей служіння цій місії; залучення інновацій, адаптації та навчання; вжиття сміливих дій, не обмежуючись наявними ресурсами; підвищена відповідальність за створені результати (Dees, 1998, р. 4; Jesus, & Amaro, 2016). Особливе значення приділяється інноваційній поведінці соціальних підприємств, вирішенню соціальних проблем інноваційним та сталим способом. Підкреслюється спрямованість соціального підприємництва на розвиток громад, підтримку суспільних справ, створення соціальної цінності для всієї громади (Demian & Rebeleanu, 2018).

Окремо відзначається цінність соціальних підприємців, що полягає у їхній здатності забезпечити фінансову стійкість у наданні послуг, відповідність потребам збільшення кількості бенефіціарів, ефективність у процесі соціальної інтеграції зокрема, що стосується інтеграції вразливих груп населення до ринку праці, набуття навичок самостійного життя тощо. До найважливіших компетентностей соціальних підприємців дослідники відносять їхню «здатність визначати та творчо використовувати різноманітні ресурси». Серед переваг соціального підприємництва в діяльності неурядових організацій, які надають соціальні послуги, виокремлюється: спрямованість на отримання доходу власними силами, що сприяє зменшенню залежності від держави та/або благодійних ресурсів; підприємницька поведінка, що втілюється в можливості аналізу організації з точки зору місії та спроможності створювати власні джерела фінансування (Demian, & Rebeleanu, 2018).

Взаємозв'язок із соціальною роботою простежується передусім на основі розкриття мети соціальної



Табл. 1

**Ціннісно-сміслові характеристики соціальної роботи та соціального підприємництва**

<b>Соціальна робота (СР)</b>	<b>Соціальне підприємництво (СП)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяє соціальним змінам та розвитку, соціальній згуртованості, активізації та звільненню людей;</li> <li>– залучає людей і структури для вирішення життєвих проблем і підвищення добробуту (з <i>Глобального визначення СР</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комерційна бізнес-модель, яка прагне позитивно вплинути на соціальні проблеми чи довкілля;</li> <li>– процес, за допомогою якого окремі особи, стартапи та підприємці розробляють і фінансують рішення, які безпосередньо стосуються соціальних проблем;</li> <li>– соціальний підприємець – людина, яка вивчає можливості бізнесу, які мають позитивний вплив на їхню громаду, суспільство чи світ (<i>із визначення Торгової палати США / U.S. Chamber of Commerce</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяння соціальній справедливості;</li> <li>– сприяння праву на участь (з <i>переліку Глобальних етичних принципів СР</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальна мета – служіння суспільству або певній групі людей;</li> <li>– «соціальний» вимір соціальних підприємств, може змінюватися відповідно до еволюції потреб, що виникають у суспільстві, організації соціальної держави, його історичного розвитку; можуть надавати широкий набір товарів і послуг (соціальні, медичні, освітні, культурні послуги, комунальні послуги), давати відповідь на суспільні виклики (<i>зі звіту Європейської Комісії 2020 р. «Соціальні підприємства та їх екосистеми в Європі»</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– просування прав людини та соціальної, расової, економічної та екологічної справедливості;</li> <li>– застосування антирасизму, різноманітності, справедливості та інклюзії на практиці;</li> <li>– взаємодія з окремими особами, сім'ями, групами, організаціями та спільнотами (<i>з переліку компетентностей соціальної роботи (Рада з освіти в галузі соціальної роботи США / Council on Social Work Education, USA)</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальні підприємці створюють стабільні робочі місця, демонструють більшу стійкість до кризи ніж загальна економіка; є новаторами, стимулюють соціальну інтеграцію; соціальні підприємства є важливими рушійними силами створення інклюзивних робочих місць та соціальних інновацій;</li> <li>– державам-членам пропонується: розвивати освіту та навчання соціального підприємництва (<i>із Плану дій «Підприємництво 2020» Відродження підприємницького духу в Європі</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність оцінювати соціальні проблеми, потреби, особливості та ресурси клієнтів;</li> <li>– здатність розробляти шляхи подолання соціальних проблем і знаходити ефективні методи їх вирішення;</li> <li>– здатність ініціювати соціальні зміни, спрямовані на піднесення соціального добробуту;</li> <li>– здатність взаємодіяти з клієнтами, представниками різних професійних груп та громад;</li> <li>– здатність до генерування нових ідей та креативності у професійній сфері (<i>з переліку спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, бакалаврський рівень, Україна</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– освіта соціального підприємництва має найбільший потенціал для поширення та впливу в регіонах світу, які цього найбільше потребують: серед найбідніших спільнот, і де соціальні та екологічні проблеми є найгострішими;</li> <li>– навчання соціальному підприємництву має потенціал для підготовки людей здатних розробляти інноваційні способи вирішення проблем, вирішувати соціальні та екологічні проблеми, допомогти побудувати світ, який буде більш рівноправним, більш справедливим і більш стійким (<i>із матеріалів Британської Ради «Соціальне підприємництво в освіті. Розширення можливостей наступного покоління для задоволення потреб суспільства» 2017 р.</i>).</li> </ul>

*Джерело: систематизовано на основі (Global definition of Social Work, 2014; Global Social Work statement of Ethical Principles, 2018; Educational Policy and Accreditation Standards for Baccalaureate and Master's Social Work Programs EPAS 2022; Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 231 «Соціальна робота» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 2019, с. 7-8; What Is Social Entrepreneurship? 2020; European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe, 2020, p. 30; Entrepreneurship 2020 action plan Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, 2012, p. 5, 9, 22; Social entrepreneurship in education. Empowering the next generation to address society's needs. British Council. 2017. p. 43).*



роботи (надання підтримки особі, групі, спільноті, спрямованої на підвищення та/або відновлення їхньої спроможності до соціального функціонування, отримання ресурсів для забезпечення гідного життя) та ролі соціального працівника як агента змін (Demian, & Rebeleanu, 2018). Крім того, принципи соціальної роботи як професії, моральний обов'язок допомагати вирішувати проблеми клієнтів за допомогою використання всіх доступних ресурсів у творчий спосіб, за висновком науковців, розкривають точки дотику між соціальними підприємцями та соціальними працівниками як акторами соціальних змін, здатними сприяти добробуту суспільства (Demian, & Rebeleanu, 2018).

Важливим є висновок про потребу перегляду змісту освіти за напрямом підготовки фахівців соціальної роботи, більшого орієнтування на знання, цінності, навички щодо вирішення соціальних проблем (агенти змін, запровадження інновацій, створення соціальної цінності). Особливе місце відводиться формуванню підприємницького мислення в рамках навчання та практики соціальної роботи, поєднанню бізнес-інновацій з практикою соціальної роботи, розвитку підприємництва соціальної роботи в цілому (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 491).

Можливості діяльності соціальних підприємств на різних рівнях соціальної роботи представляються таким чином: орієнтування мікрорівня на приватні практики, що можуть пропонувати певну кількість безкоштовних послуг, навчання з різних питань самооцінки, самопомоги й інших тем; зосередженість мезорівня на наданні групових послуг; забезпечення на макрорівні надання різних послуг громаді, спрямованих на покращення рівня благополуччя (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 492). Відповідно констатуємо безперервність розвитку соціальної роботи як професії, що досягається постійним набуттям нових навичок, утвердженням нових цінностей, соціальне підприємництво розглядається як перспектива соціальної роботи, соціальна дія на мікро-, мезо-, макрорівнях.

Більше того, прогнозується розширення переліку соціальних, екологічних проблем, які можна буде вирішувати за допомогою соціального підприємництва (бідність, зміна

клімату, зменшення наслідків від шкоди навколишньому середовищу, жорстоке поводження з тваринами та ін.). Також наголошується на відповідності соціального підприємництва потребам фінансування установ сфери соціальної роботи. Зазначене актуалізує завдання підтримки цього напряму діяльності з боку представників професійного середовища соціальної роботи (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 489).

Спрямованість діяльності соціальних працівників на втілення як принципу соціальної справедливості, так і принципу економічної справедливості зумовлює потреби оновлення освітнього контенту в цій сфері. Відповідно ставиться завдання спрямування навчальних програм бакалаврського рівня на підготовку фахівців з компетентностями підприємців соціальної роботи, здатних створювати соціальні підприємницькі організації, що відповідає духу та цінностям соціального працівника. Для цього серед іншого пропонується залучати соціальних підприємців з освітнім досвідом до процесу навчання в школах соціальної роботи. Особливо важливим є те, що соціальне підприємництво використовує міжгалузевий підхід до розгляду соціальних змін та невизначеності, які є найбільш характерними рисами життя сучасної людини (Fernando, 2015, 2, 6 – 8).

Таким чином, утверджується погляд на вирішальну роль освіти у галузі соціальної роботи для подальшого розвитку практики соціального інтрапідприємства, соціального підприємства, заохочення соціальних працівників ставати інноваційними агентами змін. До дієвих практик забезпечення цього відносять надання подвійного диплому, пропонування курсів безперервної освіти з цих тем для студентів і практиків соціальної роботи (Nandan, London, & Bent-Goodley, 2014, p. 27).

Дослідження підтверджує висновок значущості проблеми розширення професійних меж соціальної роботи. Слід зауважити, що міжпрофесійне наближення в різних сферах є сучасною практикою, що знаходить відображення зокрема на рівні визначення ключових компетентностей навчання впродовж життя. Так, до переліку таких ключових компетентностей Радою ЄС було віднесено особистісну, соціальну компетентність та компетентність



навчатися, громадянську компетентність та компетентність підприємливості (Key Competences for Lifelong Learning, 2018, p. 15).

Узгодження завдань розвитку соціального підприємництва, сучасної соціальної роботи та пріоритетів публічного управління щодо трансформації соціальної сфери.

Потенціал соціального підприємництва для соціальної сфери особливо переконливо ілюструється на основі звернення до такої його ключової характеристики як «соціальні інновації». Це поняття тлумачиться як «процес розробки та впровадження ефективних рішень для складних і часто системних соціальних та екологічних проблем на підтримку соціального прогресу. Соціальні інновації не є прерогативою чи привілеєм будь-якої організаційної форми чи правової структури. Рішення часто вимагають активної співпраці між урядом, бізнесом і некомерційним світом» (Center for Social Innovation. Stanford GSB). Відповідно ключовим аспектом є можливість запровадження нових форм взаємодії, співпраці органів публічної влади з приватним та громадським секторами. Особливого значення набуває позитивний вплив соціального підприємництва на забезпечення стійкості та адаптивності, які є рисами здорової екосистеми (Social innovation vs Social Entrepreneurship, 2022).

Розглядаючи зв'язок соціальної політики та соціального підприємництва дослідники звертаються до важливих дій, рішень інституцій ЄС у цій сфері, зокрема відзначається важливість соціальних підприємств як партнерів уряду в досягненні таких цілей соціальної політики як подолання бідності, зменшення рівня безробіття, підвищення соціального зв'язку. Поряд із цим виокремлюються проблеми юридичного визначення соціальних підприємств та перешкоди на шляху їх доступу до ринків і фінансів (Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 482-483).

Звіт Європейської Комісії «Соціальні підприємства та їх екосистеми в Європі» 2020 р. свідчить про зростання уваги до інституціоналізації соціального підприємництва на рівні державної політики в європейських країнах (як в країнах Західної Європи, так і Центральної та Східної Європи). Досвід цих держав виявляє різні інструменти політичного визнання цього інституту:

– створення спеціальних міністерських підрозділів, структур, департаментів на центральному рівні або на регіональному/ муніципальному рівнях, відповідальних за сприяння розвитку соціальних підприємств (безпосередньо цільова спрямованість), або соціальної економіки (більш широкий контекст);

– пряме або опосередковане визнання їхньої ролі як постачальників послуг публічного інтересу (реформи у сферах соціального забезпечення, зайнятості, державних закупівель);

– прийняття спеціальних національних або регіональних/місцевих стратегій розвитку соціального підприємництва, соціальної економіки, громадянського суспільства (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 53 – 54).

Так, стосовно стратегічних документів, які пов'язані із питанням розвитку соціального підприємництва, практика виявляє такі приклади:

– прийняття національних стратегій з питань розвитку соціального підприємництва (Данія, Великобританія Ірландія, Словенія, Хорватія, Греція, Швеція);

– прийняття національних стратегій розвитку соціальної економіки (Болгарія, Люксембург, Франція, Словенія, Литва, Польща);

– прийняття національних стратегій розвитку громадянського суспільства (Великобританія, Естонія, Хорватія).

Є й інші практики, наприклад, врахування питання соціальних підприємств в національній стратегії соціального залучення та подолання бідності (Румунія), вироблення рекомендацій для проєктів соціальних підприємств (Литва), розробка положення про статус соціального підприємництва (Латвія) (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 55).

Серед основних засобів утвердження соціальних підприємств слід назвати правові інструменти, що передбачає прийняття відповідних законодавчих актів, у тому числі внесення змін до діючих, конкретизацію правового статусу соціальних підприємств, запровадження процедур їхньої акредитації (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 56 – 58). Водночас існує інший підхід –



відмова від запровадження спеціального законодавства для соціальних підприємств (Австрія, Естонія, Німеччина, Нідерланди, Швеція). Стосовно вибору підходу зауважується на важливості врахування специфіки кожної держави, адже практика свідчить, що відсутність спеціального законодавства не є перешкодою для створення соціальних підприємств (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 56 – 57). Втім розвиток законодавчого регулювання різних аспектів створення та функціонування соціальних підприємств сприяє розширенню типів таких організацій та сфер їх діяльності, що, за оцінкою експертів, дозволило більш повно оцінити потенціал громадянського суспільства для задоволення нових потреб, що виникають в громадах (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 62).

Регулювання діяльності соціальних підприємств забезпечується також шляхом ведення відповідних публічних реєстрів. Так, у Швеції цим питанням опікується Шведське агентство економічного та регіонального розвитку, у Словаччині Міністерство праці, соціальних справ та сім'ї. У Данії створено офіційну платформу для документування соціальних підприємств (Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, 2020, p. 63).

В Україні спостерігається схожість змісту державної політики з практикою європейських країн щодо сприяння утвердженню соціального підприємництва. Водночас існують певні особливості та проблеми зокрема, що стосується системності й узгодженості дій в прийнятті програмних документів на національному, регіональному та місцевому рівнях, неналежної уваги цьому питанню на рівні територіальних громад.

До основних документів цього напрямку слід віднести «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» та «Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки». Визначення поняття «соціально відповідальний бізнес», наведене в «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні

на період до 2030 року», містить таку його характеристику як відповідальна поведінка щодо забезпечення добробуту населення. Відповідно до векторів розвитку соціально відповідального бізнесу віднесено: впровадження створення нових робочих місць; здійснення благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення; створення можливостей для забезпечення зайнятості молоді та полегшення доступу працівників до здобуття освіти. До того ж, серед пріоритетних питань, які потребують більшої уваги з боку влади та бізнесу, враховуючи сучасний стан справ в державі, визначено такі: забезпечення житлом і працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; лікування та адаптація військовослужбовців; будівництво соціального житла; реалізація соціальних проектів. Загалом утвердження соціально відповідального бізнесу в Україні пов'язується із забезпеченням сталого розвитку суспільства і держави, вирівнюванням економічних і соціальних диспропорцій, покращенням якості життя населення (Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, 2020).

Не викликає сумнівів значущість реалізації Концепції втім слід зазначити про відсутність безпосереднього згадування соціального підприємництва у цьому документі, хоча він містить низку завдань, у реалізації яких соціальне підприємництво може відіграти значну роль: підтримка соціально незахищених верств населення, створення нових робочих місць, реалізація соціальних проектів та ін. Подальша регламентація інституту соціального підприємництва на рівні нормативно-правових актів потребує належного врахування як спільного, так і відмінного в поняттях «соціально відповідальний бізнес» та «соціальне підприємництво». Якщо для першого відповідальне ставлення є вторинним, а прибуток первинним, то для другого – соціальна місія та соціальна цінність є первинною потребою (Бородін, & Тарасенко, 2022, с. 52).

У «Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки» громадянське суспільство розглядається як ключовий актор соціально-економічного розвитку,



де соціальному підприємству відведено особливу роль. Утвердження цього інституту передбачається досягнути шляхом: сприяння реалізації ролі медіатора у вирішенні суспільних проблем; запровадження в соціокультурній сфері з метою посилення її життєздатності; мотивування соціальних змін через надання суб'єктам соціального підприємства макрофінансових стимулів, формування гнучких, ефективних податкових правил.

Активізація участі інститутів громадянського суспільства у вирішенні соціальних проблем актуалізує потребу зосередження державної політики на створенні більш сприятливих умов для їх фінансової стабільності. Засобом досягнення цього, між іншим, є удосконалення процедур отримання ними коштів на реалізацію проєктів, заходів у межах виконання регіональних, місцевих програм, запровадження соціального замовлення (Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки, 2021).

Зміцнення позиції інститутів громадянського суспільства у вирішенні соціально-економічних проблем тісно пов'язано з подальшим розвитком системи соціальної підтримки населення. Модернізація цієї системи є предметом однойменного проєкту Міністерства соціальної політики України, який спрямовано на сприяння соціальним змінам, зменшенню бідності, підвищенню соціального захисту найбільш уразливих груп населення (Модернізація системи соціальної підтримки населення України, 2022). Проєкт визначає рамкові вимоги до екологічного та соціального менеджменту, що передбачає удосконалення адміністрування соціальних послуг, навчання працівників соціальної сфери місцевого рівня з питань нових моделей соціальної роботи та ін. (Рамкові вимоги до екологічного та соціального менеджменту (РВЕСМ). Проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення», 2020). У цьому зв'язку слід відзначити потребу вдосконалення механізму формування та реалізації соціальної політики в Україні з орієнтуванням на зміни, які відбулися в цінностях сучасного суспільства. Підтверджується висновок про доцільність більшого орієнтування на цінності

самовираження (постматеріалістичні) та зменшення переважного тяжіння до цінностей виживання (матеріалістичні) (Світове дослідження цінностей 2020 в Україні, 2020), що дозволить оновити соціальну роботу в Україні відповідно до ідей поступу сучасного суспільства.

Подальші перспективи розвитку соціальної роботи пов'язуються із розширенням суб'єктів надання соціальних послуг за рахунок неурядових організацій. Загалом в Україні сформовано систему, яка значною мірою орієнтована на структури, організації, установи державної та комунальної власності, тоді як громадський сектор залишається недостатньо залученим до цього процесу на регіональному, місцевому рівнях. Актуальним щодо цього є врахування потенціалу соціальних підприємств. Так, серед бізнес-моделей соціальних підприємств, які виокремлюють дослідники (Grassi, 2012, p. 47; Godwin, Crocker-Billingsley, Allen-Milton, & Lassiter, 2022, p. 488 – 489), для соціальної роботи, на наш погляд, інтерес становлять такі:

- модель працевлаштування (соціальне підприємство забезпечує клієнтів роботою, надає можливості професійного навчання);
- модель клієнта з низьким рівнем доходу, де соціальне підприємство пропонує соціальне обслуговування, зосереджуючись на низьких доходах клієнтів;
- кооперативна модель, заснована на платній членській організації, яка забезпечує послуги для групи, яка має спільні потреби чи цілі;
- модель субсидування послуг, фінансування соціальних програм за рахунок продажу продукції або надання послуг на ринку та модель підтримки організації, яка також продає продукти чи надає послуги для фінансування соціальної програми.

Очевидно, що динамічність суспільних відносин створює сприятливі умови для появи нових моделей та їх комбінацій, які можуть бути залучені до надання соціальних послуг, реалізації регіональних, місцевих соціальних проєктів і програм.

#### **Висновки**

Аналіз взаємозв'язку соціальної роботи та соціального підприємництва підтверджує думку про перспективність розгляду інституту соціального підприємництва як фактору інноваційного розвитку сучасної соціальної роботи, який потребує врахування



з боку представників органів влади, бізнесу та різноманітних інституцій соціальної сфери. Соціальна цінність, соціальні інновації, інноваційна поведінка, соціальні проекти, позитивний вплив на соціальні й екологічні проблеми є ключовими рисами соціального підприємництва, які становлять значний інтерес для розвитку соціальної роботи як професії, освітнього напрямку та теорії соціальної роботи. Підприємництво в соціальній роботі з точки зору компетентності фахівців, напряму діяльності на макро-, мезо-, мікрорівнях набуває зростаючого значення в зарубіжних дослідженнях та, на жаль, не знаходить належної уваги в Україні.

Розширення змісту соціальної роботи як професії актуалізує завдання вивчення меж її міждисциплінарного та міжпрофесійного наближення до соціального підприємництва. В основі такого наближення здатність соціального підприємництва до забезпечення доступу для різних категорій осіб зокрема, які перебувають в складних життєвих обставинах, до нових можливостей і ресурсів покращення їхнього становища. Добровільний характер служіння суспільству соціальних підприємств, їхній потенціал у пошуку нових ресурсів і засобів розв'язання численних соціальних проблем відкривають значні можливості для модернізації системи соціальної підтримки населення в Україні. Запити сучасного суспільства на формування вмінь життєстійкості зумовлюють необхідність більшого орієнтування на

цінності самовираження, сильні сторони людини, що відповідає завданням сучасної соціальної роботи та має бути враховано в механізмі формування та реалізації соціальної політики в цілому.

Розкриття публічноуправлінського аспекту інституціоналізації соціального підприємництва дало змогу узагальнити основні інструменти забезпечення цього процесу в Європі: створення організаційних структур у складі різних органів публічної влади; підсилення їхньої суб'єктності у сфері публічних послуг; прийняття стратегічних, концептуальних документів з питань розвитку соціальних підприємств, соціальної економіки, громадянського суспільства; розвиток законодавства у цій сфері, конкретизація правового статусу, розробка процедур акредитації; ведення публічних реєстрів соціальних підприємств. Обстоюємо думку про важливість поширення практики прийняття програмних документів щодо розвитку соціального підприємництва на регіональному та місцевому рівнях в Україні. Для публічного управління соціальне підприємництво становить інтерес з точки зору можливостей вироблення нових форм діяльності у соціальній сфері, форм взаємодії влади, бізнесу, громадянського суспільства та зміцнення місцевої демократії. Подальші дослідження пов'язуються з визначенням засобів удосконалення організаційних механізмів публічного управління щодо сприяння діяльності акторів інноваційної поведінки.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бородін, Є. І., & Тарасенко, Т. М. (2022) Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні: публічноуправлінський аспект, *Матеріали II міжнародної наук.-практ. конф. «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку»* (с. 51-53). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна.
- Модернізація системи соціальної підтримки населення України (2022). *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Projekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naselennya-Ukraini-.html>
- Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 231 «Соціальна робота» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. № 557.* (2019). Відновлено з <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/04/25/231-Sotsial.robota-bakalavr-VO.18.01.pdf>
- Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. №487.* (2021). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
- Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. № 66-р* (2020). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
- Рамкові вимоги до екологічного та соціального менеджменту (РВЕСМ). Проект «Модернізація системи соціальної підтримки населення» (2020). *Міністерство соціальної політики України*. 10 листопада 2020. Відновлено з <https://www.msp.gov.ua/news/18469.html>
- Світове дослідження цінностей 2020 в Україні (2020). *Український центр європейської політики*. Київ. Відновлено з [https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA\\_2020\\_report\\_WEB.pdf](https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA_2020_report_WEB.pdf)
- Berzin, S. C. (2012). Where Is Social Work in the Social Entrepreneurship Movement? *Social Work*, 57(2), 185-188. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23718923>



- Dees, J. Gregory. (1998). *The Meaning of «Social Entrepreneurship»*. Original Draft: October 31. Reformatted and revised: May 30, 2001. Retrieved from [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Dees\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Defining Social Innovation. Center for Social Innovation. *Stanford GSB*. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>
- Demian, F.-L. & Rebeleanu, A. (2018). «The desirability of social entrepreneurship in the formation of social workers. entrepreneurs and social workers – agents of change» *Review of Applied Socio-Economic Research*, Pro Global Science Association, 16(2), 56-67, December. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rse/wpaper/v16y2018i2p56-67.html>
- Educational Policy and Accreditation Standards for Baccalaureate and Master's Social Work Programs EPAS 2022. (2022). *Council on Social Work Education Commission on Accreditation Commission on Educational Policy*. Retrieved from <https://www.cswe.org/getmedia/94471c42-13b8-493b-9041-b30f48533d64/2022-EPAS.pdf>
- Entrepreneurship 2020 action plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. European Commission. Brussels, 9.1.2013 COM(2012) 795 final. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>
- European Commission. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://www.socialenterprisebsr.net/2020/11/19732/>
- Fernando, R. (2015). Social Work and Social Entrepreneurship: Opportunities for Synergy and Social Change. *Journal of Baccalaureate Social Work*, 20(1), 89-198. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/288021603\\_Social\\_Work\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Opportunities\\_for\\_Synergy\\_and\\_Social\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/288021603_Social_Work_and_Social_Entrepreneurship_Opportunities_for_Synergy_and_Social_Change). DOI:10.18084/1084-7219.20.1.189
- Global definition of Social Work (2014). The following definition was approved by the IFSW General Meeting and the IASSW General Assembly in July 2014. *International Federation of Social Workers*. Retrieved from <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Global Social Work statement of Ethical Principles (2018). Social Work, Ethics, Human Rights, IFSW, July 2, 2018. *International Federation of Social Workers*. Retrieved from <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>
- Godwin, Ch., Crocker-Billingsley, Ju., Allen-Milton, Sh., & Lassiter, C. D. (2022). Social Entrepreneurship and Social Work for Transformational Change: Re-Envisioning the Social Work Profession, Education, and Practice. *Advances in Social Work*, 22(2), 475-498. DOI: 10.18060/24903. Retrieved from <https://journals.iupui.edu/index.php/advancesinsocialwork/article/view/24903/24414>
- Grassi, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Enterpriseship Perspectives*, 1(1), 37-60. Retrieved from [http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoE012012/Grassl\\_SE-Hybridity.pdf](http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf)
- Jesus, Antonela Spínola; Amaro, Maria Inês. (2016). Social Work and Social Entrepreneurship: A new framework for practice? *March. Conference: 6th European Conference for Social Work Research*. [https://www.researchgate.net/publication/317004830\\_Social\\_Work\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_A\\_new\\_framework\\_for\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/317004830_Social_Work_and_Social_Entrepreneurship_A_new_framework_for_practice)
- Key Competences for Lifelong Learning. (2018). Council Recommendation of 22 May 2018. *Council of the European Union. Brussels*. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST\\_9009\\_2018\\_INIT&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_9009_2018_INIT&from=EN)
- Nandan, Monica; London, Manuel; Bent-Goodley, Tricia. (2014). «Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship». *Faculty Publications*, 3770. Retrieved from <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4780&context=facpubs>. doi:10.1080/23303131.2014.955236
- Social entrepreneurship in education. Empowering the next generation to address society's needs. (2017). *British Council*. Retrieved from [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british\\_council\\_social\\_entrepreneurship\\_in\\_education\\_web\\_final.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british_council_social_entrepreneurship_in_education_web_final.pdf)
- Social innovation VS Social Entrepreneurship. (2022). *Blog, Educational Materials, English, Learn, Library, Successful Business Models*. Retrieved from <https://www.socialenterprisebsr.net/2022/06/social-innovation-vs-social-entrepreneurship/>
- What Is Social Entrepreneurship? 5 Examples of Businesses with a Purpose. U.S. Chamber of Commerce (2020). <https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship>

## REFERENCES

- Berzin, S. C. (2012). Where Is Social Work in the Social Entrepreneurship Movement? *Social Work*, 57(2), 185-188. <http://www.jstor.org/stable/23718923>
- Borodin, Ye. I., Tarasenko, T. M. (2022) Sprianniariozvytku sotsialnohopidpriumnystva v Ukraini: publichnoupravlinskyi aspekt, Materialy II mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. «Suchasne upravlinnia orhanizatsiiamy: kontseptsii, tsyfrovi transformatsii, modeli innovatsiinoho rozvytku» (s. 51-53). Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina.
- Dees, J. Gregory (1998) The Meaning of «Social Entrepreneurship». Original Draft: October 31. Reformatted and revised: May 30, 2001. [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Dees\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)



- Defining Social Innovation. Center for Social Innovation. Stanford GSB. <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi/defining-social-innovation>
- Demian, Florina-Loredana & Rebeleanu, Adina (2018). «The desirability of social entrepreneurship in the formation of social workers. entrepreneurs and social workers – agents of change» Review of Applied Socio-Economic Research, Pro Global Science Association, vol. 16(2), pages 56-67, December. <https://ideas.repec.org/a/rse/wpaper/v16y2018i2p56-67.html>
- Educational Policy and Accreditation Standards for Baccalaureate and Master's Social Work Programs EPAS 2022. (2022) Council on Social Work Education Commission on Accreditation Commission on Educational Policy. 40 p. <https://www.cswe.org/getmedia/94471c42-13b8-493b-9041-b30f48533d64/2022-EPAS.pdf>
- European Commission (2020) Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://www.socialenterprisebsr.net/2020/11/19732/>
- Entrepreneurship 2020 action plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commission. Brussels, 9.1.2013 COM(2012) 795 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>
- Fernando, Rukshan (2015) Social Work and Social Entrepreneurship: Opportunities for Synergy and Social Change. Journal of Baccalaureate Social Work. November. Vol. 20(1). p. 189-198. [https://www.researchgate.net/publication/288021603\\_Social\\_Work\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_Opportunities\\_for\\_Synergy\\_and\\_Social\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/288021603_Social_Work_and_Social_Entrepreneurship_Opportunities_for_Synergy_and_Social_Change). DOI:10.18084/1084-7219.20.1.189
- Global definition of Social Work (2014). The following definition was approved by the IFSW General Meeting and the IASSW General Assembly in July 2014. International Federation of Social Workers. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- Global Social Work statement of Ethical Principles (2018). Social Work, Ethics, Human Rights, IFSW, July 2, 2018. International Federation of Social Workers. <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>
- Godwin, Chérése; Crocker-Billingsley, Judith; Allen-Milton, Sharlene; Lassiter, Chad Dion (2022). Social Entrepreneurship and Social Work for Transformational Change: Re-Envisioning the Social Work Profession, Education, and Practice. Advances in Social Work, Vol. 22 No. 2, 475-498, DOI: 10.18060/24903. <https://journals.iupui.edu/index.php/advancesinsocialwork/article/view/24903/24414>
- Grassi, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. ACRN Journal of Enterpriseship Perspectives, 1(1), 37-60. [http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoE012012/Grassi\\_SE-Hybridity.pdf](http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoE012012/Grassi_SE-Hybridity.pdf)
- Jesus, Antonela Spinola; Amaro, Maria Inês (2016) Social Work and Social Entrepreneurship: A new framework for practice? March. Conference: 6th European Conference for Social Work Research. [https://www.researchgate.net/publication/317004830\\_Social\\_Work\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_A\\_new\\_framework\\_for\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/317004830_Social_Work_and_Social_Entrepreneurship_A_new_framework_for_practice)
- Key Competences for Lifelong Learning (2018). Council Recommendation of 22 May 2018. Council of the European Union. Brussels. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST\\_9009\\_2018\\_INIT&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST_9009_2018_INIT&from=EN)
- Modernizatsiia systemy sotsialnoi pidtrymky naseleння Ukrainy (2022). Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. <https://www.msp.gov.ua/timeline/Proekt-Modernizaciya-sistemi-socialnoi-pidtrimki-naseleння-Ukraini-.html>
- Nandan, Monica; London, Manuel; Bent-Goodley, Tricia (2014) «Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship». Faculty Publications. 3770. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4780&context=facpubs>. doi:10.1080/23303131.2014.955236
- Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 231 «Sotsialna robota» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity. № 557 (2019). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/04/25/231-Sotsial.robota-bakalavr-VO.18.01.pdf>
- Pro Natsionalnu stratehiiu spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021-2026 roky. № 487 (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
- Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku. № 66-r (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
- Ramkovi vymohy do ekolohichnoho ta sotsialnoho menedzhmentu (RVESM). Proekt «Modernizatsiia systemy sotsialnoi pidtrymky naseleння» (2020). Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. 10 lystopada 2020. <https://www.msp.gov.ua/news/18469.html>
- Svitove doslidzhennia tsinnosti 2020 v Ukraini (2020). Ukrainyskyi tsentr yevropeiskoi polityky. Kyiv. [https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA\\_2020\\_report\\_WEB.pdf](https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/WVS-UA_2020_report_WEB.pdf)
- Social entrepreneurship in education. Empowering the next generation to address society's needs. British Council. 2017. 50 p. [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british\\_council\\_social\\_entrepreneurship\\_in\\_education\\_web\\_final.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/british_council_social_entrepreneurship_in_education_web_final.pdf)
- Social innovation VS Social Entrepreneurship (2022). Blog, Educational Materials, English, Learn, Library, Successful Business Models. <https://www.socialenterprisebsr.net/2022/06/social-innovation-vs-social-entrepreneurship/>
- What Is Social Entrepreneurship? 5 Examples of Businesses with a Purpose. U.S. Chamber of Commerce (2020). <https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship>



## Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization

UDC: 35:35.08:005.95/.96:004.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>

**Goncharuk Nataliia**

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, [goncharuknt@gmail.com](mailto:goncharuknt@gmail.com)

**Prudyus Oleksi**

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-4560-7087>, [prudyus.o.o@nmu.one](mailto:prudyus.o.o@nmu.one)

*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The article is devoted to the study of the modern management system of human resources management of the civil service of Ukraine in the conditions of digitalization. The essence of the concept of "digitalization of human resources management" was revealed and it was established that the issue of digitalization of human resources management of the civil service requires additional research taking into account modern trends and may include: the use of integrated mobile applications and automation of HR processes; digital integration with cloud systems; HR analytics and Big Data; application of VR technologies and artificial intelligence. The main processes in the field of digitalization of human resources management of the civil service were studied, namely: the transfer of HR processes to electronic form - the creation of a HELP DESK for candidates, Career.gov.ua, Career-bot, integration of the civil service vacancy portal Career.gov.ua with Work.ua and Robota.ua; provision of appropriate conditions for the professional development of civil servants and local self-government officials (Knowledge Management Portal launched), strengthening of the institutional capacity of the NADS, implementation of the "Human Resources and Salary Management Information System (HRMIS)". Attention is focused on the need to develop digital competence of civil servants and HR managers. It is substantiated that the digitization of human resources management of the civil service through the implementation of digital technologies and the automation of personnel management processes, the implementation of international HR digitalization trends is a necessary tool for improving the quality of the civil service, its effectiveness and efficiency, as well as that for further digitalization of the human resources management of the civil service, it is necessary to take into account the following international trends and practices of HR development: HR-automation, HR-analytics, HR-marketing, SMARTrecruiting and e-learning. The main ways of implementing digital technologies in personnel management for its transformation into HR of the civil service have been determined.

**Keywords:** public service, human resources management, personnel management, digitalization, digital technologies, digitalization of human resources management

## Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації

**Гончарук Наталія, Прудіус Олексій**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація

Стаття присвячена дослідженню сучасної системи управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Розкрито сутність поняття «діджиталізація управління людськими ресурсами» та встановлено, що питання діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби потребує додаткового дослідження з урахуванням сучасних трендів і може передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизацію HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій та штучного інтелекту. Досліджено основні процеси у сфері діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби, а саме: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-bot, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС, впровадження «Інформаційної системи управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)». Акцентовано увагу на необхідності розвивати цифрову компетентність державним службовцям та HR-менеджерам. Обґрунтовано, що діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби через впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів управління персоналом, впровадження міжнародних трендів цифровізації HR є необхідним інструментом підвищення якості державної служби, її результативності та ефективності, а також, що для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби слід врахувати такі міжнародні тенденції та практики розвитку HR: HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMARTрекрутинг та електронне навчання. Визначено основні шляхи впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації у HR державної служби.

**Ключові слова:** державна служба, управління людськими ресурсами, управління персоналом, діджиталізація, цифрові технології, діджиталізація управління людськими ресурсами

Стаття надійшла / Article arrived: 24.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



### Вступ.

Необхідною умовою розвитку в Україні цифрового суспільства та цифрової економіки, цифровізації публічного управління, підвищення його якості, результативності та ефективності є діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби (від англ. *human resource management* – управління людськими ресурсами), як найціннішого та найважливішого ресурсу державної служби.

Діджиталізацію управління людськими ресурсами науковці (Збрицька, & Сорока, 2021) розглядають як цифрову трансформацію в системі управління персоналом, як процес впровадження і застосування цифрових технологій в сферу управління людськими ресурсами організації з метою підвищення продуктивності праці, наголошуючи, що зростання продуктивності праці є результатом успішності таких процесів, як рекрутмент (пошук) і адаптація співробітників, навчання та розвиток, управління і організація діяльності.

Не можна не погодитись, що «в умовах глобалізації цифрові технології розглядаються як інноваційний етап еволюційного розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій, в основу якого покладено роботу з цифровими (дискретними), а не з аналоговими сигналами. У публічному управлінні використання цифрових технологій (блокчейн, Інтернет речей, корпоративна цифрова мережа, смарттехнології, цифрова інфраструктура, цифровий захист документів, цифрова ідентифікація, цифровий офіс, цифрове робоче місце тощо) створює платформу для ефективного і конкурентоспроможного розвитку цифрового врядування» (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 193).

Саме тому, для підвищення якості державної служби, її результативності та ефективності необхідним інструментом є діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби через впровадження цифрових технологій та автоматизацію процесів управління персоналом, впровадження міжнародних трендів цифровізації HR.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблематика зазначеного дослідження є актуальною і викликає науковий інтерес у багатьох вітчизняних науковців. Так, модернізація державної

служби та управління людськими ресурсами в Україні на сучасному етапі розвитку стали об'єктом наукових досліджень Н. Гончарук, Л. Прудіус та ін. (Гончарук, & Прудіус, 2018; Goncharuk, Prudius, Prokopenko, Vasylevska, Borysenko, & Pyrohova, 2021); впровадження цифрових технологій в публічному управлінні – В. Куйбіди та інших (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 193); формування цифрових компетентностей – В. Куйбіди, О. Петроє та інших (Куйбіда, Петроє, Федулова, & Андрощук, 2019); діджиталізація управління людськими ресурсами та діджиталізація HR процесів – Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної, Я. Касяненко (Данилевич, Рудакова, Щетініна, & Касяненко, 2020), Т. Збрицької, О. Сороки (Збрицька, & Сорока, 2021), Т. Длугопольської та Ю. Гука (Длугопольська, & Гук, 2021); виклики і можливості майбутнього HR в 2020–2025 роках – Ж. Балабанюк (Балабанюк, 2016), сучасні тренди трансформації функції управління персоналом – О. Балуєвої, Г. Снопенко (Балуєва, & Снопенко, 2020), трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів – Г. Бей, Г. Середи (Бей, & Середи, 2019); формування бренду роботодавця – К. Нефьодової (Нефьодова, 2016) та інших.

Разом з тим, незважаючи на актуальність заявленої проблематики, враховуючи цифровізацію публічного управління та державної служби, питання діджиталізації управління людськими ресурсами потребує додаткового дослідження з урахуванням сучасних трендів.

**Метою статті** є дослідження процесу діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби України, визначення основних шляхів впровадження цифрових технологій в управління персоналом для його трансформації у HR державної служби.

### Результати дослідження.

Як свідчить практика, початок трансформації управління персоналом в управління людськими ресурсами в організаціях передбачав модернізацію служб управління персоналом у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах – це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад:



KPI (Key performance indicator) – ключові показники ефективності; система грейдів (grading – класифікація) – побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства; TQM (Total Quality Management) – система оцінки персоналу за критеріями системи якості; MBO (Management by objectives) – управління за результатами або управління по цілям; BSC (Balanced scored card) – збалансована система показників (Балуєва, & Снопенко, 2020).

Слід відмітити, що на сьогодні в управлінні персоналом державної служби також запроваджені ключові показники ефективності KPI (Key performance indicator) для державних службовців, які щорічно оцінюються за результатами службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання ними поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри. Таке оцінювання проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Тобто, перші кроки модернізації управління персоналом державної служби в управлінні людськими ресурсами передбачали впровадження нових, прогресивних методик, таких як KPI, а наступним кроком стало впровадження цифрових технологій HR.

Так, серед загальних трендів, які можна відслідкувати в діджиталізації HR у бізнесі, слід виділити наступні:

1) Автоматичне заповнення профілів кандидатів на основі їх сторінок у професійних мережах (LinkedIn).

2) Анонімність у попередньому відборі (продукти Jobr, JobSnap, Switch, Inco.work, Djinni).

3) Використання соцмереж для підбору кандидатів (Facebook, Твіттер, Telegram).

4) Автоматизація підбору персоналу (цифрові системи ATS – Applicant Tracking System).

5) Автоматизація рекрутингових процесів – онбордінг, адаптація, навчання, розвиток, внутрішній документообіг

компанії (ZohoPeople, Bamboo HR, Hurma System).

6) Прогнозування і HR – аналітика (штучний інтелект).

7) Моніторинг настрою співробітників (moodpolls-опитування настрою та вимірювання залученості персоналу – продукти eNPS і Gallup Q12, BambooHR, Hurma).

8) Поєднання процесів рекрутингу та HR.

9) Інтеграція з календарями, управління зустрічами (Google-Календар).

10) Корпоративне навчання.

11) Діджиталізація рекрутингу (відеоконференції в Skype, GoogleHangouts або Zoom).

12) Сайти для перевірки навичок – Codility, TestDome, Tests4Geeks, Prometheus (30+ applications for recruiters and HR, 2019).

Хрестоматійними прикладами цифрової трансформації HR вжестали: 1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтровувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних співробітників компанії; 2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників; 3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів (Длугопольська, & Гук, 2021).

Діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України також передбачає трансформацію управління персоналом державної служби у HR державної служби з використанням Digital-технологій.

Така трансформація має здійснюватися з врахуванням глобалізаційних змін, що відбуваються у трьох напрямках: 1) цифрова робоча сила (залучення працівників, які мають цифрові компетентності); 2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища із використанням сучасних та мобільних засобів комунікації в організації для забезпечення продуктивності праці); 3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом з використанням цифрових технологій та інструментів) (Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends, 2017) (табл. 1).



Табл.1.

**Трансформація функцій управління персоналом в HR з використанням Digital-технологій**

<b>Функції HR</b>	<b>Digital-технології</b>
Стратегічне і кадрове планування; HR-брендинг	Платформа HR-бренду; HR-аналітика; Прогнозуюча HR-аналітика; HR BigData (великі дані).
Підбір і відбір персоналу; Маркетинг персоналу; Адаптація персоналу	E-Staff Recruiter (автоматизація підбору персоналу); ATS (система управління кандидатами); Соціальний рекрутинг; Онлайн оцінка; Блокчейн; Платформи відбору кандидатів; Чат-боти; Штучний інтелект; Відео інтерв'ю (VCV).
Управління талантами; Навчання персоналу; Управління кар'єрою персоналу; Розвиток творчої та інтелектуальної діяльності персоналу Управління персоналом; Корпоративна культура	TMS (системи управління талантами); LMS (системи управління електронним навчанням); Machine Learning (машинне навчання); Гейміфікація; Віртуальні заняття; Мобільне навчання; Дрони
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце); PM (управління результативністю); Платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами
Управління персоналом	HRM (управління персоналом); SAP ERP HCM; HR-аналітика, HR BigData; CHIP (когнітивний інтерфейс особистості)

*Джерело (Збрицька, & Сорока, 2021).*

З урахуванням зазначеного, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України для трансформації процесу управління персоналом може передбачати: автоматизацію HR процесів, застосування інтегрованих мобільних додатків, HR-аналітики та Big Data, VR-технологій та штучного інтелекту тощо.

Слід відмітити, що процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби вже розпочався. Ще у 2019 році місією Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) було визначено створення функції HR в українській державній службі, а стратегією НАДС – посилення органів влади через залучення нових керівників, створення функції HR та культурних трансформацій всередині організації, а також максимальна діджиталізація старих механічних процесів (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Крім цього, у сфері діджиталізації серед основних досягнень НАДС у 2019 році: переведення HR-процесів в електронний вигляд – створення HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-бот, інтеграція порталу вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; забезпечення належних умов для професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (запущено Портал управління знаннями), посилення інституційної спроможності НАДС (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Зокрема:

1) Career.gov.ua надає інформаційну підтримку користувачам, забезпечує можливість фільтрації за категоріями (А, Б, В), а також за регіонами (область, місто), візуальну зміну сторінки пошуку порталу.

2) Інтеграція порталу вакансій Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua передбачає видачу даних про актуальні вакансії з



Career.gov.ua на Work.ua за допомогою API (Application Programming Interface) – інтерфейсу програмування, який дозволяє ІТ-сервісам взаємодіяти між собою, отримувати доступ до інформації та обмінюватися даними.

3) CareerBot за категоріями посад (А, Б та В) спрощує пошук вакансій на державній службі, дозволяє шукати вакансії за шестизначним кодом вакансії, ключовим словом.

4) Портал управління знаннями дозволяє для провайдера: залучати нові аудиторії споживачів освітніх послуг, здійснювати неупереджений моніторинг якості послуг, а також брати участь у участі у процедурі публічних закупівель; для викладача – розширювати можливості співпраці, бути додатковим інструментом для планування викладацької діяльності, формувати власний конкурентний рейтинг; для користувача – бути легким та зручним у пошуку навчальних програм відповідно до потреб, наближати освітні послуги до місця проживання і роботи, індивідуалізувати та диференціювати підходи до навчання (Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, 2020).

Ще однією важливою подією стало схвалення Урядом Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації, що створило умови для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій і дозволило НАДС впровадити «Інформаційну систему управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)» (2017).

Інформаційна система – це сукупність організаційних і технічних засобів, які забезпечують формування інформаційного ресурсу щодо управління персоналом в державних органах, включаючи інформацію про структуру та штатний розпис державних органів, посади державної служби, особові справи державних службовців відповідно до частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу», нарахування і оплату праці, заохочення, відпустки, службову кар'єру, службову дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання.

Відповідно до Звіту про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами), НАДС:

– Забезпечено введення в експлуатацію інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (наказ НАДС від 30.03.2021 № 55-21 «Про введення в експлуатацію Інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах»). Станом на 01.01.2022 до HRMIS підключено 86 державних органів (міністерства, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи) та внесені 21757 особистих карток працівників.

– Забезпечено можливість використовувати у роботі державних органів модулі: «кадровий облік», «транзакції працівників», «публічний портал», «кабінет самообслуговування», «добір персоналу», «фонд заробітної плати» та «табелі обліку робочого часу» (Звіт про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами), 2022).

Тобто, як бачимо, деякі з трендів HR вже впроваджуються і на державній службі.

З метою подальшої цифровізації процесу управління людськими ресурсами державної служби у 2021 році, відповідно до Публічного звіту Голови НАДС за 2021 рік, введено в дію новий функціонал Єдиного порталу вакансій державної служби career.gov.ua., що автоматизує процедуру створення адміністраторами конкурсів доступу для кандидатів на зайняття посад державної служби до тестувань та забезпечує можливість:

– проходження кандидатами на посади державної служби категорій «Б» і «В», які не належать до посад фахівців з питань реформ, тестування на знання загального законодавства у дистанційному режимі;

– засвідчення звіту про результати тестування на знання законодавства, проведеного дистанційно, шляхом накладення кваліфікованого електронного підпису кандидата;

– проведення співбесід на зайняття посад категорій «А», «Б» і «В» (шляхом застосування технічних засобів у режимі відеоконференції) (Публічний звіт Голови НАДС за 2021 рік, 2022).

Для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби слід врахувати міжнародні тенденції та практики:



1. Впровадження Digital технологій в HR в найближчому майбутньому підпорядковано наступним тенденціям та ключовим

компонентам розвитку HR: є HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання (рис.1).



Рис. 1 за джерелом (Сочинська-Сибірцева, Доренська, & Тушевська, 2022).

2. Важливу роль для забезпечення ефективної діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби має відігравати також і формування бренду роботодавця.

Так, К. Нефьодова звертає увагу на інструменти, які виділяють західні науковці для формування бренду роботодавця:

1) формування соціальної бази спілкування через створення суспільних груп і форумів, регулярне розміщення контенту, який відображає корпоративну культуру і цінності компанії, співпрацю із ЗМІ;

2) забезпечення виміру ефективності ініціатив та проведених кампаній;

3) формування позитивного бренду роботодавця старожилами компанії шляхом сторітеллінгу щодо можливостей кар'єрного зростання, історій успіху, схвальних відгуків на профільних сайтах;

4) створення умов для мотивації нинішніх співробітників до спілкування з компанією у мережі для забезпечення професійної взаємодії;

б) орієнтація на споживача шляхом оптимізації процесів на всіх рівнях



управління від якості обслуговування клієнтів до HR-процесів;

7) використання мобільних технологій відповідно до концепції BYOD (Bring Your Own Device), яка дозволяє використовувати у робочому процесі власні гаджети та мобільні застосунки для підвищення ефективності роботи;

8) формування нового бачення сучасного офісу та робочого місця – без дорогих дизайнерських меблів та наявним простором для творчості, інноваційної техніки та можливостей власного вибору організації робочого часу;

9) створення нових майданчиків для живого і віртуального спілкування через розширення мережі зав'язків та аудиторії;

10) створення умов для сприяння відкритому спілкуванню керівництва з працівниками;

11) забезпечення ідентифікації та унікальності бренду роботодавця (Нефьодова, 2016).

3. Цифровізація вимагає від HR у найближчому майбутньому вирішення обов'язкових завдань щодо: оперативного реагування на виклики трендів ринку праці, починаючи з різноманітності форм зайнятості і форм фінансування підприємництва, робототехніки, штучного інтелекту, росту міграції населення і трудової мобільності; особистісного підходу до персоналу та його мотивації; розвитку крос-культурних компетентностей та забезпечення крос-культурного менеджменту; переведення HR-технологій у цифровий формат та автоматизації більшості HR-функцій (побудувавши хмарні HR-платформи з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS)); здійснення переоцінки соціального капіталу організації як одного із ключових ресурсів майбутнього; створення умов для залучення глобальних талантів в будь-який час і у будь-якому місці, їх пошуку, розвитку і підтримки по всьому світу, використовуючи маркетингові технології в HR; побудови управління талантами на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами, управління розумом і управління поведінкою; забезпечення роботи з великими даними, формування управлінських рішень через соціальні медіа; забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту конфіденційних даних і інформації; формування професійного

брендингу HR на засадах професіоналізму та інновацій, використання аутсорсингу в організації (Балабанюк, 2016).

4. Необхідно враховувати професії майбутнього, які можуть бути застосовані і на державній службі. Серед них можемо виділити такі професії як:

1) Директор з добробуту – Director of Wellbeing, до основних обов'язків якого буде віднесено забезпечення добробуту, емоційного, психічного, духовного і фізичного стану персоналу.

2) HR для фрілансерів – Gig Economy Manager (де «гіг» означає тимчасовий характер роботи), завданням якого є створення умов для короткострокової співпраці тимчасових працівників за контрактом, фрілансерів, незалежних консультантів та підрядників.

3) Фасилітатор для віддалених співробітників – WFH Facilitator, його завданням буде формування у співробітників, які працюють віддалено, відчуття приналежності до організації, розуміння ними місії і цілей організації та створення належної системи мотивації.

4) Лідер з формування майбутніх посад – The Future of Work Leader, який здійснюватиме аналіз потреб у пріоритетних знаннях, вміннях і навичках персоналу та забезпечення його розвитку для майбутнього успіху організації з урахуванням тенденцій ринку праці.

5) Корпоративний кар'єрний консультант (Internal Career Consultant), завдання якого буде полягати у допомозі реалізації талантів для забезпечення інтересів організації.

6) Агент зі збору HR-даних – HR Data Detective, до основних завдань якого буде віднесено збір інформації, яка стосується HR, з різних каналів (зворотний зв'язок співробітників, системи управління навчанням, портал бонусів) для підвищення продуктивності праці персоналу та поліпшення бізнес-показників організації.

7) Тренер з перекваліфікації – Second-Act Coach, його завдання полягатиме у перекваліфікації персоналу, зміні роду діяльності працівників та роботи, у зв'язку з реорганізацією, скороченням штату, кадровими змінами або бажанням працівника змінити професію (Meister, & Brown, 2020).

5. Необхідно розвивати цифрову компетентність державним службовцям та



HR-менеджерам. «Цифрова» грамотність (або «цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності, що складається з основних 5 блоків компетенцій, а саме: 1) інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними; 2) комунікація та взаємодія; 3) цифровий контент; 4) безпека; 5) вирішення проблем (Проект «Цифрова адженда України – 2020», 2016), де цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті (Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019).

#### Висновки.

Отже, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби є необхідною умовою розвитку в Україні цифрового суспільства та цифрової економіки, цифровізації публічного управління, підвищення його якості, результативності та ефективності, може передбачати: застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизацію HR процесів; цифрову інтеграцію з хмарними системами; HR-аналітику та Big Data; застосування VR-технологій та штучного інтелекту; оперативно реагувати на тренди міжнародного ринку праці; застосовувати особистісний підхід до персоналу, його мотивації та розвитку крос-культурних компетентностей; забезпечувати кібербезпеку та кіберзахист конфіденційних даних і інформації; формувати професійний брендинг HR тощо.

На сьогодні здійснюється системний та послідовний процес діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби. Серед основних досягнень НАДС у сфері діджиталізації управління людськими ресурсами: переведено HR-процеси в електронний вигляд, створено HELP DESK для кандидатів, Career.gov.ua, Career-бот, інтегровано портал вакансій державної служби Career.gov.ua з Work.ua та Robota.ua; запущено Портал управління знаннями тощо.

Для подальшої діджиталізації управління людськими ресурсами державної служби можна впроваджувати для кандидатів на зайняття посад державної служби аналіз резюме через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), планувати для державних службовців на основі Big Data кар'єрне зростання, преміювання, а також виявлення прогалин в їхніх навичках для професійного розвитку; враховувати у подальшому професії майбутнього, які можуть бути застосовані і на державній службі (Директор з добробуту, HR для фрілансерів, Фасилітатор для віддалених співробітників, Лідер з формування майбутніх посад, Корпоративний кар'єрний консультант, Агент зі збору HR-даних, Тренер з перекваліфікації); розвивати цифрову компетентність державних службовців і HR-менеджерів; впроваджувати напрямки глобалізаційних змін, такі як: цифрова робоча сила, цифрове робоче місце, цифровий HR, а також тенденції розвитку HR (HR-автоматизацію, HR-аналітику, HR-маркетинг, SMARTрекрутинг та електронне навчання).

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів. (2019). Відновлено з <https://hurma.work/blog/30-dodatkov-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
- Балабанюк, Ж. (2016). Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020–2025 годах. *HR-менеджмент. Практика управления персоналом*, 4.
- Балуєва, О. В., & Снопенко, Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*, 12. Відновлено з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
- Бей, Г. В., & Серета, Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2, 93–101.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42–51.
- Данилевич, Н., Рудакова, С., Щетініна, Л., & Касяненко, Я. (2020). Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях (с. 147–156). *Галицький економічний вісник*, 3(64). Відновлено з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
- Длугопольська, Т. І., & Гук, Ю. В. (2021). *Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості*. Відновлено з [http://bses.in.ua/journals/2021/62\\_2021/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf)
- Збрицька, Т. П., & Сорока, О. В. (2021). Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 31. Відновлено з [file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20(2).pdf)



- Звіт про виконання завдань, визначених Планом діяльності НАДС на 2021 рік (зі змінами). (2022). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-nads-za-21-rik-1.pdf>
- Куйбіда, В. С., Петрос, О. М., Федулова, Л. І., & Андрощук, Г. О. (2019). *Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап.* Київ: НАДУ.
- Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., Петрос, О. М., & ін.. (2018). *Публічне управління: термінологічний словник*. Київ: НАДУ.
- Нефьодова, К. А. (2016). Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця (с. 186–190). *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttip\\_2016\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttip_2016_2_33)
- Підсумки 2021 у фактах та цифрах [Публічний звіт Голови НАДС за 2021 рік]. (2022). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>
- Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 844-р (2017).
- Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). (2016). Відновлено з <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році. (2020). Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
- Сочинська-Сибіртцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). *HR-менеджмент: навч. посіб.* Кропивницький: ЦНТУ.
- Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends*. (2017). Відновлено з <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
- Goncharuk, N., Prudius, L., Prokopenko, L., Vasylevska, T., Borysenko, O., & Pyrohova, Yu. (2021). Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards (pp. 11-16). *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1), Special Issue XVII. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- Jeanne, C. Meister, & Robert, H., Brown (2020). *21 HR jobs of the future*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>

## REFERENCES

- 30+ applications for recruiters and HR. (2019). Retrieved from <https://hurma.work/blog/30-dodatktiv-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv/>
- Balabanyuk, Zh. (2016). Challenges and opportunities of the future: what awaits HR in 2020–2025. *HR management. Practice of personnel management*, 4.
- Baluyeva, O. V., & Snopenko, G. V. (2020). Transformation of the function of personnel management: modern trends. *Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
- Bay, G.V., & Sereda, G.V. (2019). Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes (pp. 93–101). *Economics and management organization*, 2.
- Danylevich, N., Rudakova, S. Shchedinina, L., & Kasyanenko, Ya. (2020). Digitization of HR processes in modern realities (pp. 147-156). *Galician Economic Herald*, 3(64). Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
- Digital Transformation and the Evolution of HR Trends*. (2017). Retrieved from <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>.
- Dlugopolska, T.I., & Huk, Y.V. (2021). *Digital transformation in the field of HR: directions, problems and opportunities*. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2021/62\\_2021/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/62_2021/4.pdf)
- Goncharuk, N., Prudius, L., Prokopenko, L., Vasylevska, T., Borysenko, O., & Pyrohova, Yu. (2021). Human resource management in the field of state service in Ukraine in the context of its reform and modernization under European standards (pp. 11-16). *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1), Special Issue XVII. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine (pp. 42–51). *Public Administration Aspects*, 6(1-2).
- Jeanne, C. Meister, & Robert, H., Brown (2020). *21 HR jobs of the future*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., Petroye, O. M. et al. (2018). *Public administration: terminal*. Words. Kyiv: NADU.
- Kuybida, V. S., Petroye, O. M., Fedulova, L. I., & Androschuk, G. O. (2019). *Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital: analyst. zap.* Kyiv: NADU.
- Nefiodova, K. A. (2016). Talent management as a tool for employer brand formation (pp. 186–190). *Social and labor relations: theory and practice*, 2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttip\\_2016\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttip_2016_2_33)
- On the approval of the Concept of the implementation of the information system of human resources management in state bodies and the approval of the plan of measures for its implementation. No. 844 (2017).
- Public report of the Chairman of the NADS on the results of activities in 2019. (2020). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>
- Report on the implementation of the tasks defined by the NADS Activity Plan for 2021 (with changes). (2022). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-nads-za-21-rik-1.pdf>
- Results of 2021 in facts and figures [Public report of the Chairman of the NADS for 2021]. (2022). Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/01.03.2022/zvit-2022.pdf>
- Sochinska-Sybirtsseva, I. M., Dorenska, A. O., & Tushevskaya T. V. (2022). *HR-management: education. Manual*. Kropyvnytskyi: National Technical University.
- The project "Digital agenda of Ukraine - 2020" ("Digital agenda" - 2020). (2016). Retrieved from <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
- Zbrytska, T. P., & Soroka, O. V. (2021). Personnel management in the era of the digital economy. *Economy and society*, 31. Retrieved from file:///C:/Users/User/Downloads/687-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-659-1-10-20211029%20(2).pdf



## Europeanization of the Court Administration System in Ukraine under the Conditions of Digitization of the Judiciary: Current State and Prospects for Development

UDC: 342.56:004.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152232>**Bielova Alla****Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0001-6274-7167>, [allaac@ukr.net](mailto:allaac@ukr.net)  
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)**

### Abstract

The article is devoted to the analysis of the current state and the determination of prospective directions of the Europeanization of the judicial administration system in Ukraine in the context of the development of judiciary digitalization. It is substantiated that the digitalization of the judiciary is a challenge of the times and an objective need of the present. It provides for the introduction of modern information technologies, digital innovations in all areas of activity of courts, bodies and institutions of the justice system in order to ensure the availability, quality and efficiency of justice, its unity, improve judicial administration, increase the level of public trust in courts, and strengthen the authority of the judicial power branch. Having social and state orientation, optimization and economic effect, the digitalization of the judiciary forms a unique technological space and conditions extremely important for the successful Europeanization of the judicial administration system in Ukraine, increasing the level of interaction between all its subjects, state authorities and civil society, harmonizing management solutions. After all, an effective justice depends not only on procedural activity, but also on administrative processes that take place in the middle of the judicial system and contribute to the realization of the goals of justice and the tasks of the court. The article analyzes a number of normative legal acts aimed at the development and gradual introduction of digital products in the activities of courts. The main organizational and legal obstacles to the successful digital transformation of the judiciary were identified, and mechanisms, methods and tools for their elimination were proposed. Based on the results of the analysis, it was determined that the main prerequisite for the successful Europeanization of the judicial administration system in Ukraine, the digitalization of the judiciary should be stable funding and proper material, technical and personnel support of courts, bodies and institutions of the justice system, thoughtfulness, comprehensiveness, and systematic approaches to digital changes.

**Keywords:** judicial system of Ukraine, system of judicial administration in Ukraine, judiciary, digitalization, digital space, digital product, digital technologies, digital services, Europeanization, organizational, legal and personnel support of court activities

## Європеїзація системи судового адміністрування в Україні в умовах цифровізації судочинства: сучасний стан та перспективи розвитку

**Бєлова Алла****Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)**

### Анотація

Стаття присвячена аналізу сучасного стану та визначенню перспективних напрямів європеїзації системи судового адміністрування в Україні в умовах розвитку цифровізації судочинства. Обґрунтовано, що цифровізація судочинства – це виклик часу та об'єктивна потреба сьогодення. Вона передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, цифрових нововведень в усіх напрямках діяльності судів, органів та установ системи правосуддя з метою забезпечення доступності, якості та ефективності правосуддя, його єдності, покращення судового адміністрування, підвищення рівня довіри громадськості до суду, зміцнення авторитету судової гілки влади. Маючи суспільну та державну зорієнтованість, оптимізаційний та економічний ефект, цифровізація судочинства формує унікальний технологічний простір та обумовлює надзвичайно важливі умови для успішної європеїзації системи судового адміністрування в Україні, підвищення рівня взаємодії між усіма її суб'єктами, органами державної влади та громадянським суспільством, гармонізації управлінських рішень. Адже, ефективне правосуддя залежить не тільки від процесуальної діяльності, а й від управлінських процесів, що відбуваються в середині судової системи та сприяють реалізації цілей правосуддя і завдань суду. У статті проаналізовано ряд нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток цифровізації в судовій системі України, досліджено сучасний стан та перспективні завдання щодо розробки й поступового впровадження цифрових продуктів у діяльності судів. Виявлено основні організаційно-правові перешкоди на шляху успішної цифрової трансформації судочинства та запропоновано механізми, методи й інструменти для їх усунення. За результатами проведеного аналізу визначено, що основною передумовою успішної європеїзації системи судового адміністрування в Україні, цифровізації судочинства має стати стабільне фінансування та належне матеріально-технічне й кадрове забезпечення судів, органів та установ системи правосуддя, продуманість, комплексність та системність підходів до цифрових змін.

**Ключові слова:** судова система України, система судового адміністрування в Україні, судочинство, цифровізація, цифровий простір, цифровий продукт, цифрові технології, цифрові послуги, європеїзація, організаційно-правове та кадрове забезпечення діяльності судів

Стаття надійшла / Article arrived: 25.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



### **Постановка проблеми.**

Цифровізація охоплює всі напрямки діяльності судів, органів та установ системи правосуддя та є динамічним процесом, що постійно розвивається у часі. Це зумовлює необхідність проведення наукових досліджень за відповідною тематикою з метою забезпечення успішного впровадження цифрових технологій у судочинстві з урахуванням сучасних європейських та світових тенденцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблемам європеїзації системи судового адміністрування в Україні в умовах цифровізації судочинства приділено занадто мало уваги у вітчизняній та зарубіжній науці, що породжує певну наукову невизначеність. Цифровізація, як правило, розглядається науковцями у таких широких категоріях державних пріоритетів, як економіка, суспільство та соціальна сфера, та зводиться до внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Окремий напрям досліджень за відповідною проблематикою був проведений у працях Гончарук Н. Т., Прудіус О. О., Карчевою Г. Т., Карчевою І. Я., Розгон О. В. Разом з тим, системний підхід до вивчення питань європеїзації системи судового адміністрування та цифровізації судочинства до сьогодні відсутній.

**Метою статті** є дослідження сучасного стану та визначення перспективних напрямів європеїзації системи судового адміністрування в Україні в умовах розвитку цифровізації судочинства.

**Викладення основного матеріалу.** Наразі судова система України, як і всі інші органи державної влади, перебуває в епіцентрі цифрових змін та трансформацій, спрямованих на забезпечення об'єднаності правосуддя, його прозорості, відкритості, доступності, орієнтованості на людину. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та можливостей сьогодні вже ні в кого не залишається сумнівів, що цифровізація є об'єктивною потребою на шляху становлення ефективного, незалежного та неупередженого суду, розвитку України як правової європейської держави.

Цифровізацію в судовій системі, як процес розвитку і послідовного покращення інститутів правосуддя, а також позитивних

зрушень у сфері європеїзації системи судового адміністрування, можна пов'язати із такими загальними тенденціями, як:

- зв'язаність між базами даних, сформованих на різних пристроях, що забезпечує системну об'єднаність судів, органів та установ системи правосуддя;

- автоматизація діловодних процесів, забезпечення централізованого зберігання документів, обігу інформації між судовими установами різних інстанцій та спеціалізацій;

- розширення способів доступу до правосуддя та забезпечення участі сторін у судових процесах, обміну документами між судом та учасниками судового процесу, надання судових послуг, що обумовлює зручну альтернативу традиційно установленим порядкам;

- можливість та потреба в обробці великих масивів даних, в перспективі з використанням штучного інтелекту в судових процесах.

Розвиток цифровізації в судовій системі беззаперечно обумовлений євроінтеграційними процесами та становленням цифрової економіки, як ключового інституту в цифровій сфері.

Цифрова політика Європейського Союзу відображена у Стратегії Єдиного цифрового ринку (2015), відповідно до якої Європейський Союз ставить на меті:

- покращення доступу до цифрових товарів і послуг;

- створення середовища, де цифрові мережі та послуги можуть прогресувати;

- забезпечення високошвидкісних, безпечних та надійних інфраструктур;

- встановлення належних нормативних умов;

- розгляд цифрових технологій, як рушійної сили розвитку.

Не менш значущим документом цифрової політики Європейського Союзу є програма «Європа, пристосована до цифрової ери», яка передбачає значну кількість законодавчих пакетів, що спрямовані на вирішення проблем і можливостей Четвертої промислової революції. В рамках цієї програми Європейська Комісія у 2021 році оприлюднила бачення цифрової трансформації Європи до 2030 року під назвою «Цифрове десятиліття Європи». Це бачення базується на 4 ключових елементах: навички, уряд, бізнес та інфраструктура (за матеріалами програми «Цифрова економіка,



суспільство та цифрова трансформація» на навчальній платформі Natolin4Capacity Building).

Європейські країни активно та впевнено спрямовують свої зусилля на розвиток дистанційних можливостей звернення до судових органів та участі у судових процесах, підтримання комунікацій із заявниками, і, навіть, вирішення окремих категорій спорів онлайн.

Так, наприклад, у Німеччині не так давно прийняли закон, згідно з яким визначається повний перехід судочинства на електронну систему. У Нідерландах створена та функціонує онлайн-платформа, за допомогою якої можна вирішити трудові та сімейні спори, при цьому участь приватних правників із цього процесу виключається.

Європейський Суд з прав людини, як міжнародний судовий орган, у зв'язку з перешкодами у наданні послуг з міжнародних поштових відправлень до та з України, підтримує зв'язок із заявниками за допомогою системи електронних комунікацій. Для цього Суд використовує адреси електронної пошти, надані заявниками. Стосовно повідомлення про винесені рішення та ухвали у справах, де заявником не було надано адреси електронної пошти, Європейський Суд з прав людини, як виключення, повідомляє про рішення та ухвали, винесені Палатою та Комітетом, шляхом їх розміщення в базі даних Суду HUDOC. Вказана база даних надає доступ до практики Європейського суду (рішень та ухвал Великої Палати, Палат і Комітетів, комунікованих справ, консультативних висновків та стислих викладів, які публікуються в Інформаційному бюлетені практики Європейського суду), Європейської Комісії з прав людини (рішень та звітів) та резолюцій Комітету Міністрів. Крім того, на вебпорталі Європейського Суду з прав людини функціонує пошукова система «State of Proceeding» (Стадія провадження (SOP), яка дозволяє дистанційно дізнатися, на якому етапі перебуває розгляд заяви ([www.echr.coe.int](http://www.echr.coe.int))).

Втім, лідером використання цифрових технологій у судочинстві за правом варто вважати Фінляндію. Понад 15 років повноцінна інтегрована інформаційна система правоохоронних органів обслуговує 63 судові округи, 6 апеляційних судів і Верховний суд Фінляндії, тобто всю судову

гілку влади. Результатом роботи системи є повністю електронний документообіг, усі документи надходять до судів вже в електронному вигляді, що сприяє підвищенню ефективності судового адміністрування.

В Україні широке впровадження цифрових технологій в діяльність органів та установ системи правосуддя в цілому, та системи судового адміністрування, зокрема, розпочалося із схваленням Указом Президента України від 20 травня 2015 року №276 Стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки (Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, 2015).

З метою забезпечення реалізації положень вказаної Стратегії Законом України від 03.10.2017 №2147-VIII (Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів, 2017) було внесено ряд суттєвих змін до процесуального законодавства України, які стосуються автоматизації здійснення правосуддя та забезпечення функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС), як основної платформи для впровадження повноцінного електронного судочинства в Україні.

Подальший розвиток електронного судочинства в Україні з урахуванням світових стандартів у сфері інформаційних технологій, його інтегрування у національну інфраструктуру електронного врядування передбачений Стратегією розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, затвердженою Указом Президента України від 11.06.2021 №231/2021 (Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки, 2021).

Обґрунтовано можна зазначити, що розвиток електронного судочинства перш за все забезпечує доступність та ефективність судової влади, на що головним чином й спрямоване європейське співробітництво в контексті Угоди про асоціацію (Про ратифікацію Угоди про асоціацію, 2014). Однозначно, одним із основних завдань цифровізації в судовій системі є усунення

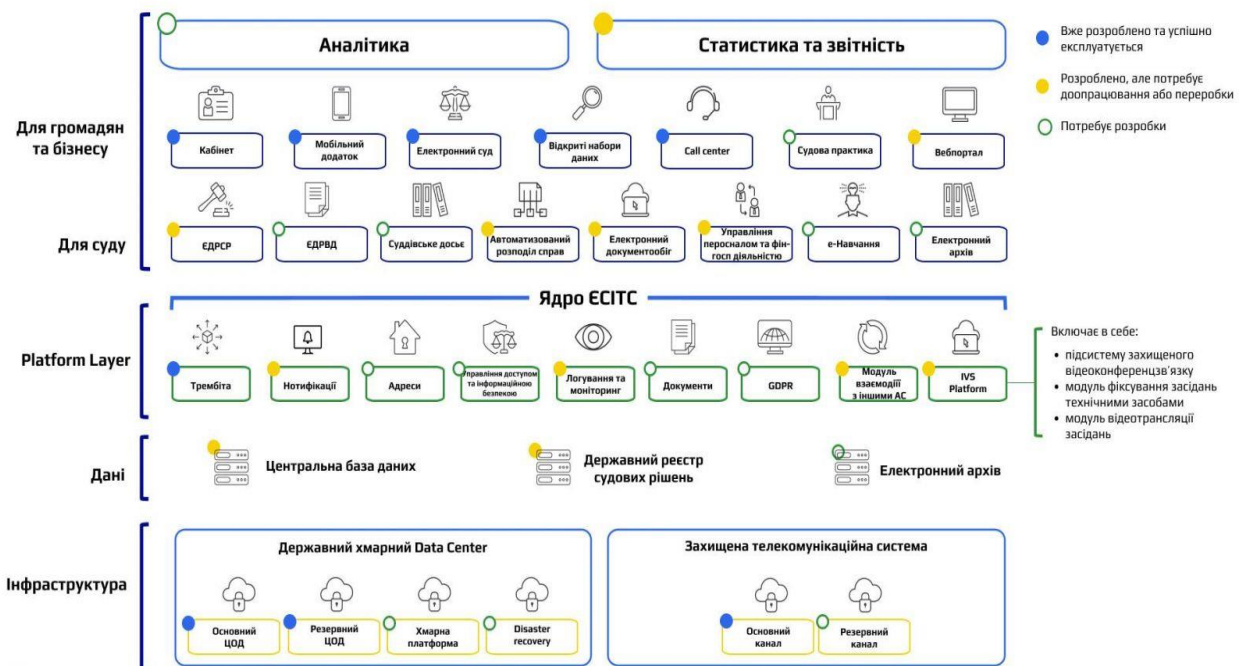
бар'єрів у доступі до правосуддя. Тобто, по суті – створення суду, максимально зручного для громадян, який працюватиме цілодобово, без черг, зволікань та бюрократичних процедур.

Разом з тим, як зазначає О. Розгон, цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівні можливості доступу до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Вона також підкреслює, що реалізація цього принципу можлива лише за наявності консолідаційних зусиль політиків, органів державної влади, бізнесу, громадськості. При цьому, усунення бар'єрів є основним фактором розширення доступу до глобального інформаційного середовища та знань (Розгон, 2019, с. 114-120).

Слід зазначити, що ЄСІТС за своєю архітектурою та побудовою є складним інформаційним продуктом із сукупністю підсистем та модулів. Концепція її побудови

затверджена наказом Державної судової адміністрації України від 07.11.2019 №1096 (Про забезпечення створення і функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, 2019). Основним принципом побудови ЄСІТС є гібридна розподілена хмарна технологія, що передбачає розмежування інформаційних середовищ на відкрите, підключене до мережі Інтернет, та захищене, де обробляється інформація з обмеженим доступом, а також наявність територіально розподілених підсистем, які взаємодіють з центральною системою через інформаційну шину обміну даними та забезпечують автономне функціонування автоматизованих систем у територіально відділених судах та органах і установах системи правосуддя.

У 2021 році Державним підприємством «Інформаційні судові системи» на замовлення Державної судової адміністрації України було виконано базове бачення архітектури ЄСІТС (рис. 1).



**Рис. 1. Архітектура (сукупність підсистем та модулів) ЄСІТС**  
(джерело: Судово-юридична газета (2022), <http://surl.li/emwia>)



ЄСІТС покликана забезпечити:

- створення єдиного інформаційного простору для судів, органів та установ системи правосуддя, обмін інформацією між ними;

- автоматизацію та оптимізацію робочих процесів, підвищення ефективності управління рухом справ, прискорення процедур їх проходження та розгляду, реєстрації та публікації судових рішень;

- перехід до електронного документообігу, у т.ч. забезпечення електронного обміну документами за єдиним державним стандартом між судом та всіма державними органами й установами, судом та учасниками судових процесів, створення електронних архівів;

- покращення зворотного зв'язку між судами, органами та установами системи правосуддя й громадянами, забезпечення прозорості та відкритості судової системи для суспільства;

- забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації;

- підвищення зручності та доступності судової системи, зростання довіри до органів правосуддя;

- мінімізацію впливу людського чинника та недопущення втручання у процеси здійснення правосуддя;

- вироблення єдиної судової практики, підвищення якості судових рішень;

- економію бюджетних коштів, які витрачаються на виготовлення та надсилання сторонам судового процесу процесуальних документів у паперовому вигляді.

Підсистема «Електронний суд», «Електронний кабінет», Єдиний державний реєстр судових рішень, Єдиний державний реєстр виконавчих документів, підсистема «Суддівське дос'є», підсистема «Електронний архів», підсистема аналітики, статистики, планування, звітності, підсистема «Судова практика», підсистема та модуль автоматизованого розподілу справ, підсистема обміну електронними документами, підсистема управління доступом та інформаційною безпекою, підсистема та модуль електронного документообігу, підсистема та модуль управління персоналом та фінансово-господарською діяльністю, підсистема захищеного відеоконференцзв'язку, контакт-центр органів судової влади та служба технічної підтримки користувачів ЄСІТС,

підсистема «Автоматизована взаємодія з іншими автоматизованими системами», вебпортал судової влади України, підсистема «Відкриті набори даних», модуль фіксування засідань технічними засобами, модуль відеотрансляції засідань, підсистема доступу до мережі Інтернет – основні складові ЄСІТС.

Варто зауважити, що цифровізація судової системи в цілому і судового адміністрування, зокрема, вимагає значних матеріальних вкладень (з урахуванням усіх капітальних та амортизаційних витрат) та залучення інтелектуальних ресурсів. Однак, у 2020-2023 роках судова система України зіткнулася з критично гострою проблемою недофінансування, у зв'язку з чим темпи впровадження ЄСІТС значно уповільнилися та остаточне її впровадження у повній складовій до сьогодні так і не відбулося через неготовність всього обсягу модулів (підсистем) ЄСІТС до повноцінного, стабільного функціонування.

У зв'язку із означеним 21 квітня 2021 року Верховною Радою України був прийнятий Закон України №1416-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи» (Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, 2021), основною метою якого є надання можливості розпочати використання підсистем та модулів, які вже знаходяться на фінальному етапі їх розробки, не чекаючи готовності інших підсистем, розробка яких знаходиться на початковому етапі. Ефективність від поетапного впровадження ЄСІТС – економія коштів державного бюджету, зокрема, в частині витрат на відправку кореспонденції та ознайомлення з матеріалами справи. Наприклад, підсистема «Електронний суд» надає можливість в електронному вигляді направляти сторонам судові виклики та повідомлення, процесуальні документи та рішення по справі, сторони, в свою чергу, можуть дистанційно ознайомлюватись з матеріалами судової справи тощо.

Згідно із наказом Державної судової адміністрації України від 01.06.2020 №247 (Про запровадження в дослідну експлуатацію підсистем «Електронний суд» та



«Електронний кабінет», 2020; Про внесення змін до наказу ДСА України від 01.06.2020 №247, 2020) підсистеми «Електронний суд» та «Електронний кабінет» були запроваджені в дослідну експлуатацію у всіх місцевих та апеляційних судах України та Касаційному адміністративному суді у складі Верховного Суду ще з 1 червня 2020 року, а в Касаційному господарському суді у складі Верховного суду з 1 липня 2020 року.

Рішенням Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 №1845/0/15-21 затверджено Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи, 2021).

Відповідно до абзацу 7 пункту 2 параграфу 2 розділу 4 Закону України від 03.10.2017 №2147-VIII (Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів, 2017) окремі підсистеми (модулі) ЄСІТС починають функціонувати через 30 днів з дня опублікування Вищою радою правосуддя у газеті «Голос України» та на веб-порталі судової влади України оголошення про створення та забезпечення функціонування відповідної підсистеми (модуля) ЄСІТС.

Оголошення про початок функціонування трьох підсистем (модулів) ЄСІТС – «Електронний кабінет», «Електронний суд», підсистеми відеоконференцв'язку, опубліковано Вищою радою правосуддя у газеті «Голос України» від 04.09.2021 №168 (7668). Таким чином, вказані підсистеми (модулі) ЄСІТС розпочали своє офіційне функціонування з 5 жовтня 2021 року.

Цифровізація судової системи на сьогодні супроводжується суттєвими протиріччями між потребами та реальним ресурсним забезпеченням, в результаті чого досить гостро активізується проблематика «фінанси – цифровий продукт», «фінанси – обладнання інформаційних технологій», «фінанси – кваліфікований персонал». У кінцевому підсумку саме персонал має стати однією з ключових складових успішного впровадження та використання цифрових технологій не тільки в середині судової

системи, у процесі судового адміністрування, а й зовні – серед населення. Однак, варто мати на увазі, що використання цифрових технологій збільшує розумове навантаження на кожного працівника, а отже й витрати часу на виконання тих чи інших завдань. Працівник повинен знати не тільки свої основні завдання та обов'язки за посадою, володіти цифровими навичками, а й уявляти принцип функціонування розгалужених баз даних, підсистем та модулів, взаємозв'язок між ними.

Щоб максимально використати потенціал цифрових технологій, потрібні нові фахівці, які володіють сучасними знаннями, цифровими навичками, здатні до самонавчання, вирішення складних завдань у постійно змінюваному середовищі (Карчева, Г., & Карчева, І., 2017, с. 320-322).

Важливим, на наш погляд, як свідчить дослідження сучасного стану організаційно-правового та кадрового забезпечення діяльності місцевих судів в умовах європеїзації системи судового адміністрування в Україні, є «унормування граничної чисельності працівників апаратів місцевих судів на підставі наукових досліджень, проведених з урахуванням практичних аспектів організації праці на місцях, а також прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення гарантованого фінансування судової системи України на рівні, що забезпечує можливість повного і незалежного відправлення правосуддя відповідно до закону» (Гончарук, & Белова, 2022).

Попри відсутність повного та остаточного впровадження ЄСІТС, дуже важливим кроком на шляху розвитку цифровізації в судовій системі можна вважати створення додаткового каналу комунікації судів з учасниками судових процесів через застосунок «Дія». Громадяни можуть через вказаний застосунок отримувати повідомлення про судові засідання, копії судових рішень, виконавчих документів, сплачувати судовий збір та штрафи за адміністративні правопорушення. Зазначене стало можливим завдяки затвердженню спільним наказом Міністерства цифрової трансформації України та Державної судовою адміністрацією України від 19.04.2021 №56/126 Порядку електронної інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром судових рішень та Єдиним державним веб-



порталом електронних послуг «Портал Дія» (Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром судових рішень та Єдиним державним веб-порталом електронних послуг «Портал Дія», 2021). Інформаційна взаємодія здійснюється безоплатно за допомогою прикладних програмних інтерфейсів автоматизованим способом із застосуванням засобів технічного та криптографічного захисту інформації з дотриманням вимог Законів України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про захист персональних даних».

Також, наразі, розпочато роботу над сервісом щодо автоматичного надсилання судових повісток, повідомлень і викликів за допомогою месенджера Viber. Впровадження сервісу планується вже у 2023 році. Відомості, що підтверджуватимуть надсилання та доставку таких повідомлень на Viber, будуть надходити та зберігатися в автоматизованій системі документообігу суду із запобіганням їх видалення чи корегування. Користування функціоналом цього сервісу має на меті забезпечити значну щорічну економію коштів судів, оскільки вартість однієї надісланої судової повістки за допомогою месенджера Viber втричі дешевша за вартість однієї надісланої судової повістки у вигляді SMS-повідомлення.

Аналізуючи практичні аспекти впровадження окремих підсистем та модулів ЄСІТС, доцільно відмітити, що процес цифровізації в судовій системі не обходиться без потрясінь, оскільки потребує цифрової переорієнтації не тільки кадрів, а й суспільства, формування специфічних цифрових навичок. Молодь швидко опановує сучасні цифрові технології, в той час, коли для більш старшого покоління витрати часу на опанування тих чи інших цифрових продуктів, майже без виключення, суттєво зростають. Умовно вік цифрового потенціалу людей можна розділити 18-35 років, 36-45 років, 46-55 років та понад 55 років. Цей умовний розподіл цифрового потенціалу ґрунтується на особистих спостереженнях автора в умовах здійснення практичної діяльності на посаді керівника апарату місцевого загального суду.

У 2019 році в Україні вперше було проведено дослідження цифрових навичок, за результатами якого: 15,1% українців не мають цифрових навичок, а 37,9% громадян мають низький рівень таких навичок. Згідно з методологією оцінки цифрових компетенцій Європейської Комісії, яка була використана в опитуванні, 53% українців перебувають нижче від позначки «базового рівня» (за матеріалами програми «Цифрова економіка, суспільство та цифрова трансформація» на навчальній платформі Natolin4Capacity Building).

Серед проблем на шляху цифровізації судової системи також, на думку автора, можна виділити:

1) Відсутність єдиного програмного забезпечення в судах різних інстанцій та спеціалізацій, у зв'язку з чим інформація не консолідується в єдиній базі даних. Наразі основним засобом інформаційного забезпечення в судовій системі України є автоматизована система документообігу суду, яка запроваджена з 1 січня 2011 року та до сьогодні немає єдиного програмного забезпечення. Наприклад, в місцевих загальних судах функціонує комп'ютерна програма «Д-3», в адміністративних та господарських судах – «Діловодство спеціалізованого суду», в апеляційних судах – «Апеляція», в судах касаційної інстанції – Автоматизована система діловодства Вищого спеціалізованого суду України.

2) Використання в судах застарілої комп'ютерної техніки, програмно-апаратних комплексів, що ускладнює, а в деяких випадках не дозволяє виконання окремих функціональних завдань. Місцеві загальні суди є основою ланкою в системі судоустрою. Переважна більшість комп'ютерної техніки, що активно використовується в місцевих загальних судах, придбана понад 10 років тому та за своєю конфігурацією не завжди відповідає сучасному програмному забезпеченню.

3) Низька довіра громадян до сектору цифрових технологій. Суттєва частина громадян до сьогодні не бажають передавати свої персональні дані через Інтернет, у зв'язку з побоюваннями щодо необмеженого доступу до них, можливості використання без їх згоди для інших цілей.

4) Низький рівень обізнаності та поінформованості громадян про цифрові можливості у судочинстві, їх переваги,



способи опанування та отримання інформаційної підтримки;

5) Відсутність доступу до мережі Інтернет та цифрових технологій в окремих громадян, як правило, осіб літнього віку, незахищених верств населення;

6) Відсутність в апаратах судів висококваліфікованих кадрів з інформаційних технологій, що суттєво ускладнює та уповільнює розвиток відповідних цифрових компетенцій в колективах, а отже заважає проводити активну політику цифровізації серед учасників судових процесів, відвідувачів суду.

Суттєвого значення на шляху цифровізації в судовій системі та забезпечення електронного судочинства, окрім вирішення наведених вище проблем, набуває:

1) Усунення законодавчих прогалин та невизначеностей у регулюванні процесуально-технічних питань використання електронного суду;

2) Визначення реальної потреби в матеріальних (фінансових) та кадрових ресурсах для забезпечення процесів цифровізації та належної організації роботи судів в нових цифрових умовах;

3) Вдосконалення планування процесів цифровізації, поступове впровадження нових цифрових продуктів (підсистем та модулів ЄСІТС) із освітнім, методичним та кадровим забезпеченням;

4) Унормування та стандартизація процесів автоматизованого проходження документів та управління судовими справами по вертикалі – від першої до касаційної інстанції та по горизонталі – між юрисдикціями судів однієї ланки;

5) Удосконалення функціональних можливостей автоматизованого аналізу великих баз даних для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень;

6) Постійне опрацювання та вивчення існуючих і потенційних напрямів діяльності судів, органів та установ системи правосуддя задля їх подальшої цифровізації;

7) Державне стимулювання та мотивація фізичних та юридичних осіб до використання цифрових інструментів в судочинстві. Створення реального механізму для забезпечення реалізації норм процесуального законодавства щодо реєстрації визначеним колом осіб офіційних електронних адрес в Єдиній судовій

інформаційно-комунікаційній системі в обов'язковому порядку (частина 6 статті 6 Господарського процесуального кодексу України, частина 6 статті 14 Цивільного процесуального кодексу України, частина 6 статті 18 Кодексу адміністративного судочинства України, абзац 7 частини 1 статті 35 Кримінального процесуального кодексу України);

8) Державне стимулювання та мотивація фізичних осіб до отримання цифрового електронного підпису, як основного параметру для роботи з підсистемами та модулями Єдиної судової інформаційно-комунікаційної системи;

9) Підвищення якості обслуговування осіб, які звертаються до судових органів, та їх орієнтація на цифрові технології безпосередньо працівниками апарату суду під час надання судових послуг, проведення комунікаційних заходів;

10) Покращення та спрощення для використання веб-інтерфейсів підсистем Єдиної судової інформаційно-комунікаційної системи, створення їх інтуїтивно-зрозумілими за структурою та функціоналом для широких мас населення, розширення можливостей для самостійного створення процесуальних документів, у т.ч. позовних заяв, заяв, скарг та клопотань у типових справах, що є предметом судового розгляду;

11) Створення додаткових інструментів, онлайн-помічників для людей з обмеженими фізичними можливостями, зокрема, з вадами зору.

Для аналізу та оцінювання результатів цифровізації судочинства, рівня використання в суспільстві електронних інструментів звернення до суду, прогнозування подальшого розвитку цифрових інновацій та прийняття ефективних управлінських рішень доцільним буде запровадження окремого статистичного спостереження (статистичної звітності) про роботу суду з підсистемою «Електронний суд», яке, зокрема, міститиме інформацію про кількість отриманих судом судових справ і матеріалів у розрізі категорій, інших процесуальних документів, а також суб'єктів їх направлення.

#### **Висновки.**

Таким чином, проведене дослідження дає підстави дійти висновку, що Україна зробила значні кроки на шляху цифровізації судочинства, що має важливе значення для



успішної європеїзації системи судового адміністрування. Втім, подальшому розвитку цифровізації судочинства на сьогодні критично не вистачає продуманості, комплексності, системності та наукової обґрунтованості. Перспективними напрямками цифровізації судочинства мають бути стабільне фінансування та належне матеріально-технічне забезпечення судів, органів та установ системи правосуддя,

підвищення цифрової компетентності працівників апарату судів, поступове впровадження нових цифрових продуктів (підсистем та модулів ЄСІТС) із освітнім, методичним та кадровим забезпеченням, а результатом подальшого розвитку цифровізації у цій сфері має стати доступне, прозоре, відкрите та ефективне судочинство справедливим, незалежним та неупередженим судом.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гончарук, Н., & Белова, А. (2022). Сучасний стан організаційно-правового та кадрового забезпечення діяльності місцевих судів в умовах європеїзації системи судового адміністрування в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152221>
- Карчева, Г., & Карчева, І. (2017). Удосконалення освіти в умовах цифрової економіки. Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи та економіки: матеріали VII Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Київ, с. 320-322.
- Навчальна платформа Natolin4Capacity Building (2022). Цифрова економіка, суспільство та цифрова трансформація. URL: <https://eplatform.natolin4cb.eu/courses/>
- Офіційний сайт Європейського суду з прав людини. (2022). URL: [www.echr.coe.int](http://www.echr.coe.int).
- Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів: Закон України від 03.10.2017 №2147-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147-19#Text>
- Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення поетапного впровадження Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: Закон України від 27.04.2021 №1416-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-20#Text>
- Про внесення змін до наказу ДСА України від 01.06.2020 №247: наказ Державної судової адміністрації України від 17.06.2020 №268. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N\\_268\\_20.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N_268_20.pdf)
- Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 №2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
- Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 №851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
- Про забезпечення створення і функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: наказ Державної судової адміністрації України від 07.11.2019 №1096. URL: <https://dsa.court.gov.ua/dsa/>
- Про запровадження в дослідну експлуатацію підсистем «Електронний суд» та «Електронний кабінет»: наказ Державної судової адміністрації України від 01.06.2020 №247. URL: [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N\\_247\\_20.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N_247_20.pdf)
- Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: рішення Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 №1845/0/15-21 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text>
- Про затвердження Порядку електронної інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром судових рішень та Єдиним державним веб-порталом електронних послуг «Портал Дія»: наказ Міністерства цифрової трансформації України та Державної судової адміністрацією України від 19.04.2021 №56/126. URL: [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N\\_56\\_126\\_spilniy\\_21](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N_56_126_spilniy_21)
- Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 №80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
- Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 №1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>
- Про Стратегію реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від 20.05.2015 №276. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015#Text>
- Про Стратегію розвитку системи правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки: Указ Президента України від 11.06.2021 №231/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>
- Розгон, О. (2019). Проблеми та перспективи цифровізації промисловості: Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення: зб. наук. пр. за матеріалами Круглого столу, НДІ ПЗІР НАПрН України, с. 114-120.
- Судово-юридична газета (2022). Керівник ДП «ІСС» про ситуацію із ІТ судової системи: «Все тримається лише на ентузіазмі людей». URL: <http://surl.li/emwia>



## REFERENCES

- Honcharuk, N., & Belova, A. (2022). The current state of organizational, legal and personnel support for the activities of local courts in the context of the Europeanization of the judicial administration system in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152221>
- Judicial and legal newspaper (2022). *The head of SE "ISS" about the situation from IT judicial systems: "Everything is holding only on people's enthusiasm"*. Retrieved from <http://surl.li/emwia>
- Karcheva, G., & Karcheva, I. (2017). Improving education in the conditions of the digital economy. *Problems of ensuring the effective functioning and stable development of the banking system and economy: materials of the VII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Kyiv, pages 320–322.
- Natolin4Capacity Building Learning Platform. (2022). *Digital Economy, Society and Digital Transformation*. Retrieved from <https://eplatform.natolin4cb.eu/courses/>
- Official site European Court of Human Rights. URL: [www.echr.coe.int](http://www.echr.coe.int)
- On amendments to the Economic Procedural Code of Ukraine, the Civil Procedural Code of Ukraine, the Code of Administrative Procedure of Ukraine and other legislative acts: *Law of Ukraine* dated 03.10.2017 No. 2147-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147-19#Text>
- On electronic documents and electronic document flow: *Law of Ukraine* dated May 22, 2003 No. 851-IV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
- On electronic trust services: *Law of Ukraine* dated 05.10.2017 No. 2155-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
- On ensuring the creation and functioning of the Unified Judicial Information and Telecommunication System: *Order of the State Judicial Administration of Ukraine* dated November 7, 2019 No. 1096. Retrieved from <https://dsa.court.gov.ua/dsa/>
- On making changes to some legislative acts of Ukraine to ensure the phased implementation of the Unified Judicial Information and Telecommunication System: *Law of Ukraine* dated 27.04.2021 No. 1416-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-20#Text>
- On making changes to the order of the State Administrative Court of Ukraine dated 01.06.2020 No. 247: *order of the State Judicial Administration of Ukraine* dated 17.06.2020 No. 268. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N\\_268\\_20.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N_268_20.pdf)
- On the approval of the Procedure for electronic information interaction between the Unified State Register of Court Decisions and the Unified State Web Portal of Electronic Services "Diya Portal": *Order of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the State Judicial Administration of Ukraine* dated April 19, 2021 No. 56/126. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N\\_56\\_126\\_spilny\\_21](https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/14/N_56_126_spilny_21)
- On the approval of the Regulation on the procedure for the functioning of individual subsystems of the Unified Judicial Information and Telecommunication System: *decision of the High Council of Justice* of August 17, 2021 No. 1845/0/15-21. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text>
- On the introduction of the "Electronic Court" and "Electronic Personal Account" subsystems into experimental operation: *order of the State Judicial Administration of Ukraine* dated 01.06.2020 No. 247. Retrieved from [https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N\\_247\\_20.pdf](https://dsa.court.gov.ua/userfiles/media/media/2020/4/N_247_20.pdf)
- On the protection of information in informational and communicational systems: *Law of Ukraine* dated 07.05.1994 No. 80/94-VR. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
- On the protection of personal data: *Law of Ukraine* dated 01.06.2010 No. 2297-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- On the ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand: *Law of Ukraine* dated 16.09.2014 No. 1678-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>
- On the Strategy for Reforming the Judicial system, Judiciary and Related Legal Institutions for 2015-2020: *Decree of the President of Ukraine* dated May 20, 2015 No. 276. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015#Text>
- On the Strategy for the Development of the Justical System and Constitutional Judiciary for 2021-2023: *Decree of the President of Ukraine* dated June 11, 2021 No. 231/2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021#Text>
- Rozgon, O. (2019). Problems and prospects of digitalization of industry: Regional innovation initiatives: tasks and solutions: Collection of scientific papers based on the materials of the Round Table, *Scientific and research institute of legal support of innovative development of the National Academy of Sciences of Ukraine*, p. 114-120.



# Implementation of Mechanisms of Interaction Between Authorities and Institutions of Civil Society: Challenges and Prospects

UDC: 351.851

DOI: <https://doi.org/10.15421/152233>**Honcharuk Vasyl****Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-1119-0543>, 0960360000@i.ua  
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)**

## Abstract

In the article, the author reveals an important condition for the success of public administration - it is the active participation of civil society in all aspects of the social and socio-political life of the state, which has a positive impact on the successful development of public democracy, reducing the level of such socially negative phenomena as corruption, poverty, intolerance, extremism. According to the author of the article, active cooperation between the public and the authorities helps to build an open democratic society in which people will trust each other and solve social problems through joint efforts. The purpose of the article is to analyze the implementation of the mechanisms of interaction between state authorities and civil society institutions in the context of modern global threats, including the war in Ukraine. The issue of interaction between public authorities and civil society institutions has been one of the key issues of society throughout the entire period of its existence. The legitimacy of state power, its content and the stability of state administration depend on such interaction. The development of the Ukrainian state is characterized by the modernization of all social institutions included in the process of democratic transformations. However, these changes are not being implemented easily and even hellishly, because they are accompanied by a struggle against an external enemy - the Russian Federation, which on February 24, 2022 carried out an insidious attack on Ukraine, which unleashed a full-scale war on the territory of our state, occupying and annexing parts of the Donetsk and Lugansk regions in 2014. At the same time, the resistance demonstrated by the Ukrainian society to the aggressor has been united around itself by all the democratic countries of the world, and this fact underlines the invariability of Ukraine's course towards democracy, membership in the EU and NATO, which actively supports civil society. These modernization processes in the development of Ukraine are facilitated by innovative mechanisms of interaction between the authorities and society, which provide for new forms of public activity in the fight against corruption, the growth of volunteer activities, the operation of the principles of transparency in state authorities and local self-government from the national to local levels.

**Keywords:** civil society, public authorities, innovative mechanisms, civil society institutions, legal regulation, martial law, social partnership, interaction

## Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи

**Гончарук Василь****Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)**

## Анотація

В статті автор розкриває важливу умову успіху публічного управління – це активна участь громадянського суспільства в усіх аспектах суспільно-політичного життя держави, що позитивно впливає на успішний розвиток суспільної демократії, зниження рівня таких соціально негативних явищ, як корупція, бідність, нетерпимість, екстремізм. На думку автора статті, активна співпраця громадськості та влади допомагає побудувати відкрите демократичне суспільство, в якому люди будуть довіряти одне одному і спільними зусиллями вирішувати соціальні проблеми. Метою статті є аналіз сучасного стану реалізації механізмів взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах сучасних глобальних викликів та загроз, серед яких війна в Україні. Питання взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства є одним з ключових питань суспільства упродовж всього його періоду існування. Від такої взаємодії залежить легітимність державної влади, її зміст та стабільність державного управління. Розвиток Української держави характеризується модернізацією всіх соціальних інститутів, що включені в процес демократичних перетворень. Однак ці зміни здійснюються нелегко та навіть пекельно, адже вони супроводжуються боротьбою із зовнішнім ворогом – Російською Федерацією, яка здійснила 24 лютого 2022 р. підступний напад на Україну, розв'язала повномасштабну війну на території нашої держави, окупувавши й анексувавши у 2014 році Крим та частини Донецької й Луганської областей. Разом із тим спротив, що демонструє українське суспільство агресору, солідаризували навколо себе всі демократичні країни світу, і цей факт підкреслює незмінність курсу України на демократію, членство в ЄС та НАТО, яке громадянське суспільство активно підтримує. Зазначеним модернізаційним процесам розвитку України сприяють інноваційні механізми взаємодії влади та суспільства, які передбачають нові форми громадської активності в боротьбі з корупцією, зростання волонтерської діяльності, дію принципів транспарентності в органах державної влади та місцевого самоврядування від національного до місцевого рівнів.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, органи державної влади, інноваційні механізми, інститути громадянського суспільства, нормативно-правове регулювання, воєнний стан, соціальне партнерство, взаємодія

Стаття надійшла / Article arrived: 26.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



### Вступ.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогодні інститути громадянського суспільства (ІГС) працюють у більшості суспільних сфер: у сфері захисту прав людини та громадянина, представлення інтересів різних груп громадян, надання соціальних та інших послуг, провадження благодійної та волонтерської діяльності, реалізації освітніх і культурних проєктів, захисту довкілля, проведення аналізу реалізації державної політики, моніторингу діяльності органів влади, провадження антикорупційної діяльності та інших.

Українське суспільство поступово усвідомлює важливу роль, яку відіграють ІГС у житті держави. Так, за результатами дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва, в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей, з 05 по 12 серпня 2022 року «Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги» [1] більшість громадян (60%) вважає, що громадські організації потрібні в їхніх містах чи селах (18% - не потрібні), причому це переконання в необхідності громадських організацій доволі стабільне (у 2013 році 58% опитаних вважали, що громадські організації потрібні, 18% - що ні). При цьому, основними видами діяльності, якими в першу чергу повинні займатися громадські організації, громадяни вважають захист соціально вразливих соціальних груп (людей з інвалідністю, багатодітних сімей тощо) - 57% опитаних; контроль за діяльністю влади - 55% (порівняно з 2013 роком значимість зросла на 10%); надання людям юридичної та іншої допомоги в обстоюванні своїх прав (45%); об'єднання людей із спільними інтересами (34%), допомога військовим та волонтерам у збройному конфлікті на Донбасі (31%) [2].

У сучасному українському суспільстві триває процес становлення громадських організацій, їх інституційний розвиток, рівень якого дозволяє говорити про зміцнення організаційних можливостей для впливу на різні сфери життя суспільства і на політичну сферу зокрема шляхом моніторингової діяльності, суб'єктом якої виступає громадськість [3]. Тож тема дослідження залишається актуальною, особливо в умовах воєнних дій в Україні.

Адже увага до взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах воєнного стану України збільшується, оскільки має на меті забезпечення ефективної співпраці задля пришвидшення Перемоги нашої країни та подолання руйнівних наслідків війни.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання механізмів взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства потребує ґрунтовного дослідження та відповідного адміністративно-правового оформлення, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови держави. Теоретичною основою дослідження є наукові праці таких зарубіжних учених як: К. Allen, G. Almond, A. Arato, R. Aron, F. Braudel, Y. Habermas, T. Gabler, F. von Hayek, E. Gellner, J. Le Hoff, R. Dahrendorf, J. Keen, D. Osborn, C. Popper, A. Toynbee, A. Turenne, G. Schmidt та ін.

Серед праць українських вчених, які займаються питаннями демократизації публічно-владних відносин, питаннями публічного менеджменту, сутності та функціонування громадянського суспільства, є праці В. Андрушенка, В. Бакуменка, В. Бебика, Т. Бутирська, О. Валевський, В. Голубь. Науковий і практичний інтерес до питань взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства зумовлений зростанням ролі громадянина в житті країни в умовах подальшої демократизації українського суспільства та державності, розвитку інформаційного суспільства. Вона є основним чинником збереження балансу, рівноправності, взаємної відповідальності у відносинах між особами, суспільством і державою з метою побудови партнерських відносин в умовах війни та повоєнній відбудові держави.

**Метою статті** є визначення механізмів забезпечення взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах глобальних викликів та загроз, серед яких не лише пандемії, зміна кліматичних умов життя населення, глобальні екзогенні та ендогенні катастрофи, а також в першу чергу це війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні інститути громадянського суспільства працюють у соціальній, культурній і комунікативній сферах, за напрямками правозахисту,



аналізу політики, залучені до процесів реформування, зокрема децентралізації [4]. При цьому, за результатами опитування самих

представників ІГС, останні відзначали ряд актуальних проблем розвитку організацій ІГС, що наведені у таблиці 1.

**Табл. 1.**

**Проблеми розвитку ІГС (за результатами опитування)**

№ п/п	Назва проблем	% опитаних, які вказали на проблему, як важливу
1	Фінансові складнощі: брак фінансування, зокрема постійного, відсутність українських донорів, неможливість виділяти кошти для організаційного розвитку організації	55%
2	Проблеми у взаємодії з державою: погрози з боку влади, корупція, відсутність діалогу з владою, неналежне виконання з боку влади законів, що стосуються ОГС та реалізації їхніх прав	43%
3	Кадрові проблеми: недостатній професійний рівень, вплив професійних кадрів, проблеми з підвищенням кваліфікації	23%
4	Інституційні проблеми: відсутність стандартів ведення благодійної діяльності; неефективність роботи громадських рад; нерегульованість	н/д

*Джерело: Узагальнено автором [33, с. 7-8]*

Водночас, збільшення кількості громадських організацій майже не позначається на підвищенні рівня залученості громадян до діяльності ІГС, оскільки залученою до активної громадської діяльності вважає себе незначна частка громадян України, причому цей відсоток упродовж 2013-2018 рр. стабільно становить 8-10% [4, с. 14].

За оцінкою Центру суспільних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, протягом останніх років змінюються напрями діяльності громадських організацій. Зокрема, серед нових зареєстрованих громадських організацій значну кількість становлять організації, орієнтовані на: розв'язання проблем військовослужбовців (допомогу українським військовим та учасникам і ветеранам АТО-ООС); захист прав і потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громадян, які постраждали від конфлікту та окупації; волонтерську діяльність, зокрема зорієнтованої на надання допомоги цивільному населенню (ВПО, громадянам України, які мешкають у прифронтовій зоні - на підконтрольній Україні території Луганської і Донецької областей). Загроза

здоров'ю українській нації, спричинена коронавірусною інфекцією СОУТ0-19, викликала потужне зростання волонтерського руху та активізацію діяльності благодійних організацій, фондів [4, с. 16].

В зв'язку з розв'язанням повномасштабної війни в Україні, діяльність ІГС, спрямована на волонтерство, благодійність, а також вирішення соціальних проблем окремих категорій осіб, що звісно має позитивний характер, особливо в умовах обмеженості бюджетного фінансування та неефективності механізмів надання допомоги таким особам з боку держави.

Водночас, така діяльність не призводить до суттєвого впливу на покращення політичної та соціально - економічної ситуації в державі загалом, адже не тільки не стимулює органи державної влади та органи місцевого самоврядування бути більш ефективними, а й навпаки, дозволяє таким чином переадресувати ІГС вирішення проблемних питань, які мали б вирішувати органи влади.

Фактично, безпосередній вплив на діяльність органів влади здійснюють ІГС, які виконують консультативно-дорадчі (діяльність громадських рад, участь у



розробленні та аналізі проектів нормативно-правових актів) та контрольні функції (антикорупційна діяльність, контроль за ефективним використання коштів органами влади та їх посадовими особами).

На даний час в Україні діє Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», який визначає основні вимоги до організації і проведення органами виконавчої влади консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики [5]. Відповідно до положень Порядку, консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів, а їх проведення має сприяти налагодженню системного діалогу ОВВ з громадськістю, підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень. Порядком також визначено, що консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, а їх результати враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Ключовим елементом консультацій з громадськістю є орієнтовний план проведення таких консультацій з урахуванням основних завдань, визначених Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, Державною програмою економічного і соціального розвитку України, планом законопроектних робіт та іншими документами, а також результатів проведення попередніх консультацій з громадськістю. Такий орієнтовний план має складатися з урахуванням пропозицій громадських рад, утворених при міністерствах, інших

центральної виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських, районних, районних у м. Києві та Севастополі державних адміністраціях. При цьому, ІГС можуть ініціювати проведення консультацій з громадськістю з питань, не включених до орієнтовного плану, шляхом подання відповідних пропозицій громадській раді або безпосередньо органу виконавчої влади.

До таких ІГС віднесено громадські об'єднання, релігійні, благодійні організації, творчі спілки, професійні спілки та їх об'єднання, асоціації, організації роботодавців та їх об'єднання, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації, інші невідприємницькі товариства та установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Інститут громадських рад при органах виконавчої влади, як система комунікації між ІГС та ОВ, містить як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних характеристик діяльності громадських рад відносять те, що вони започаткували нормативно визначену форму діалогу громадськості та державних управлінців, яка набула визначених правових підстав, певної регулярності та, за сприятливих умов, могла позитивно впливати на якість окремих управлінських рішень, сприяючи збільшенню прозорості та публічності виконавчої влади, її відкритості до громадян.

До негативних характеристик можна віднести насамперед порядок формування таких рад, які створювались за рішенням першої особи того чи іншого органу влади (та місцевого самоврядування), апаратним шляхом, методом кооптації тих чи інших представників громадянського суспільства, які відповідали нічим і ніде не визначним критеріям відбору. Такий процес вибору членів громадських рад був суб'єктивним та авторитарним, а не відкритим та демократичним. Більше цього, такі ради навіть формально діяли не при органах виконавчої влади, а при їх керівниках, що зайве підкреслювало джерело їх походження та спрямування діяльності. Регулярність засідань, порядок денний, врахування результатів обговорень та ухвалених ними рішень також були в компетенції не цих рад або інститутів громадянського суспільства, а



виключно голів органів влади. Це не могло не позначитись на переважно кулуарній атмосфері в їх роботі, дистанційованості від запитів громадянського суспільства, браку належного інформування по їх діяльність, отже, й незначній результативності в цілому [6].

Низька ефективність і занадто формалізований характер роботи громадських рад свідчить про ілюзорний та дорадчий характер їх функціонування. На практиці на дані структури покладаються суто консультативні функції, реального впливу на прийняття політичних рішень вони не мають [7].

Наступний крок, яким було задекларовано курс на посилення участі громадськості у процесі контролю за діяльністю влади - запровадження інституту рад громадського контролю. Зокрема, Рада громадського контролю при Національному антикорупційному бюро України, запроваджена відповідно до статті 31 Закону України від 14 жовтня 2014 року № 1698-УП «Про Національне антикорупційне бюро України» з метою забезпечення прозорості та цивільного контролю за діяльністю бюро [8]. Відповідно до Закону Рада громадського контролю діє у складі 15 осіб та формується на засадах відкритого та прозорого конкурсу, який проводиться шляхом рейтингового інтернет-голосування громадян, які проживають на території України.

При цьому, такий механізм формування Ради громадського контролю містить ряд серйозних недоліків. Перш за все, формулювання «громадян, які проживають на території України» не означає громадян України, а отже брати участь у голосуванні за обрання складу ради громадського контролю можуть не тільки громадяни України, а й громадяни інших держав, які проживають на території України, в тому числі - і громадяни держави-агресора. По-друге, передбачена Законом можливість участі у голосуванні будь-яких громадян, які проживають на території України (включаючи громадян, які знаходяться у місцях позбавлення волі, засуджених за корупційні злочини), нівелює принцип діяльності громадських рад, який передбачає формування громадських рад з представників ІГС, які мають певний рівень професійного досвіду та беруть активну участь у відповідній сфері громадської діяльності.

Так, відповідно до Типового положення про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів АР Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації, затвердженого постановою КМУ від 3 листопада 2010 р. № 996 (з наступними змінами) до складу громадської ради при Раді міністрів АР Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі держадміністрації можуть бути обрані представники ІГС, які не менше шести місяців до дати оприлюднення органом виконавчої влади повідомлення про формування складу громадської ради проводять заходи, дослідження, надають послуги, реалізують проекти тощо на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. При цьому, до складу громадської ради можуть бути обрані представники ІГС, які є фахівцями у відповідних сферах, що підтверджується наявністю відповідної освіти, наукового ступеня, публікацій, досліджень, а також інформацією про участь у реалізації проектів не менш як за 12 місяців до дати оприлюднення органом виконавчої влади повідомлення про формування складу громадської ради [5].

Таким чином, законодавством передбачено певні кваліфікаційні вимоги до кандидатів до складу громадської ради при центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів АР Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації, які мають сприяти формуванню складу відповідної ради за участю професійних представників ІГС, які здійснюють активну діяльність у відповідній сфері. В той же час, Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України» не передбачено кваліфікаційних вимог до осіб, які претендують на входження до складу Ради громадського контролю при НАБУ, при тому, що Рада громадського контролю при Національному бюро наділена низкою важливих повноважень:

- 1) заслуховує інформацію про діяльність, виконання планів і завдань Національного бюро;
- 2) розглядає звіти Національного бюро і затверджує свій висновок щодо них;



3) обирає з її членів двох представників, які входять до складу Дисциплінарної комісії Національного бюро;

4) має інші права, передбачені Положенням про Раду громадського контролю.

Аналогічний підхід щодо формування складу рад громадського контролю застосовується і щодо Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та Державного бюро розслідувань. Так, статтею 14 Закону України від 14 жовтня 2014 року №1700-VII «Про запобігання корупції» передбачено, що громадський контроль за діяльністю НАЗК забезпечується через Громадську раду при НАЗК, яка складається з 15 осіб та формується відповідно до результатів відкритого та прозорого конкурсу, який проводиться шляхом відкритого рейтингового інтернет-голосування громадян, які проживають на території України, у порядку, встановленому КМУ. Кандидатури для участі в конкурсі з формування складу Громадської ради при НАЗК подаються громадськими об'єднаннями, які здійснюють діяльність у сфері запобігання та/або протидії корупції не менше двох років та мають підтвердження реалізованих ними проектів. Водночас, кваліфікаційних вимог до особи, яка претендує на входження до складу Громадської ради, законом не передбачено.

При цьому Громадська рада при НАЗК наділена низкою важливих повноважень, включаючи вплив на кадрову політику агентства:

1) обирає зі своїх членів до трьох представників, які входять до складу кожної з: комісій, які проводять конкурс на зайняття вакантних посад у НАЗК; дисциплінарних комісій, які здійснюють дисциплінарні провадження щодо державних службовців НАЗК;

2) заслуховує інформацію про діяльність, виконання планів і завдань НАЗК, здійснює моніторинг ефективності реалізації НАЗК його повноважень;

3) аналізує ситуацію із забезпеченням незалежності НАЗК;

4) розглядає щорічний звіт НАЗК та затверджує висновок щодо нього;

5) розглядає проект національної доповіді щодо реалізації засад антикорупційної політики та затверджує висновок щодо нього;

6) бере участь у розробленні антикорупційної стратегії та державної програми з її виконання;

7) бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів Національного агентства та готує висновки щодо них;

8) здійснює інші повноваження, передбачені Положенням про Громадську раду при Національному агентстві.

Державне бюро розслідувань вирішує завдання із запобігання, виявлення, припинення, розкриття і розслідування:

1) злочинів, вчинених службовими особами, які займають особливо відповідальне становище відповідно до частини першої статті 9 Закону України «Про державну службу», особами, посади яких віднесено до першої- третьої категорій посад державної служби, судьями та працівниками правоохоронних органів, крім випадків, коли ці злочини віднесено до підслідності детективів НАБУ;

2) злочинів, вчинених службовими особами НАБУ, заступником Генерального прокурора - керівником Спеціалізованої антикорупційної прокуратури або іншими прокурорами Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, крім випадків, коли досудове розслідування цих злочинів віднесено до підслідності детективів підрозділу внутрішнього контролю НАБУ.

Рада громадського контролю при Державному бюро розслідувань діє на підставі Положення, затвердженого Указом Президента України від 5 лютого 2020 року № 42/2020. При цьому, Рада громадського контролю при ДБО формується на підставі конкурсу, один із етапів якого включає проведення рейтингового інтернет-голосування на офіційному вебсайті ДБР [10]. Слід зазначити, що Ради громадського контролю при ДБР у першому складі, який формувався без проведення інтернет-голосування, була єдиною Радою громадського контролю з усіх антикорупційних органів, яка розкритикувала діяльність керівника органу, за яким здійснювала громадський контроль, що може свідчити про її реальну незалежність від керівництва ДБР [11].

При цьому, ефективна боротьба з корупцією залишається одним із ключових запитів, як з боку українського суспільства, так і з боку представників міжнародної спільноти. Незважаючи на ухвалення



законів, якими було передбачено утворення спеціалізованих антикорупційних структур (НАБУ, НАЗК, САП, ДБР), а також потужних інструментів громадського контролю за діяльністю, ситуація з високим рівнем корупції суттєво не змінилася.

Так, якщо проаналізувати динаміку індексу сприйняття корупції (СРІ), то Україна розпочала антикорупційну реформу з показниками СРІ-2014 у 26 балів зі 100 можливих та посіла 142 місце серед 175 країн — між Угандою та Коморськими островами.

За показниками СРІ-2019 Україна отримала 30 балів і посіла 126 місце в глобальному рейтингу (це ж місце обіймають

Киргизстан, Азербайджан і Джибуті) [12]. На відсутність реальних результатів боротьби з корупцією, подальшу актуальність цієї проблеми, вказують, як експерти, так і пересічні громадяни.

Так, за результатами експертного опитування «Шоста річниця Майдану: експертна оцінка подій, наслідків і уроків на майбутнє», проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва 7-19 листопада 2019 року серед 80 експертів, 38 з опитаних вказали на відсутність системної боротьби з корупцією, як ціль Майдану, яка не була досягнута (табл. 2) [13, с. 1].

Табл. 2

**Результати експертного опитування  
(«Які цілі Майдану не були досягнуті?»)**

Назва цілі	Кількість згадок
Відсутність системної боротьби з корупцією	38
Не відбулося якісного «перезавантаження» системи влади та оновлення принципів її діяльності, приходу якісно нових еліт та люстрації старих	30
Не відбулося деолігархізації політики та економіки	24
Не притягнуто до відповідальності винних у злочинах проти учасників Євромайдану та покарання представників попереднього режиму за вчинені злочини	22
Відсутність економічних реформ та зростання рівня життя населення	6
Не досягнуто стабільності національних інститутів	3
Інше	5
Не сформовано консолідованої позиції громадянського суспільства для його впливу на владу - 2	
Не збережено територіальної цілісності України - 1	
Не досягнуто верховенства права - 1	
Розбудова основи для модернізації країни - 1	

*Джерело: [14, с. 4]*

За результатами соціологічного дослідження «Екологічні тренди в Україні: погляд громадян», проведеного Інститутом Горшеніна та Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, корупція у владі турбує близько 39,8% опитаних громадян (рис. 1) [14].

При цьому, серед проблем, які турбують українців найбільше, такі

проблеми, як «високі тарифи на послуги ЖКГ (турбує 56,8% опитаних, перша сходинка серед усіх проблем), економічна ситуація в країні та низький рівень життя населення (турбує 49,1% опитаних), якість медичного обслуговування (турбує 38,2% опитаних) також опосередковано пов'язані з високим рівнем корупції у державі.

## ЯКІ ПРОБЛЕМИ В УКРАЇНІ ВАС ХВИЛЮЮТЬ НАЙБІЛЬШЕ?

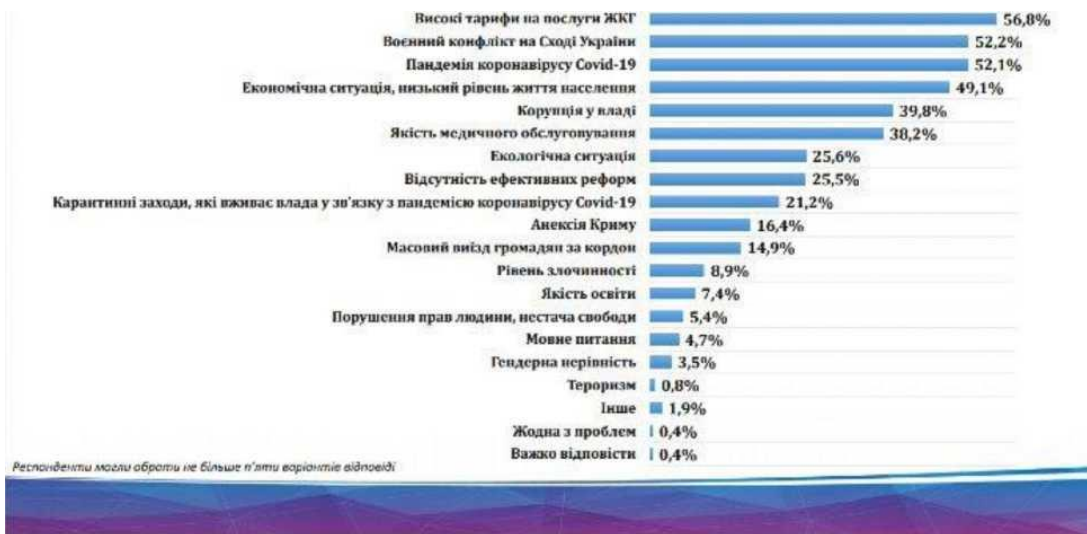


Рис. 1. Результати соціологічного дослідження «Екологічні тренди в Україні: погляд громадян». Джерело: [14]

Відкрита військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, поставила під загрозу не тільки свободу, життя та здоров'я мільйонів громадян України, а й саме існування держави Україна. Усвідомлення цього факту мало наслідком широку мобілізацію громадянського суспільства на організацію допомоги органам державної влади та органам місцевого самоврядування у вирішенні питань оборони держави, а також вирішенні проблем громадян, які проживали у населених пунктах, що потрапили в оточення, окупацію, або знаходились у зоні бойових дій. Прикладом такої допомоги є звернення Українського союзу промисловців і підприємців допомагати Збройним Силам України і життєзабезпеченню міст [15], завдяки якому десятки тисяч вимушених переселенців змогли знайти тимчасову оселю [16], діяльність української діаспори зі збору коштів, гуманітарної допомоги, підтримки біженців, політичного тиску на уряди країн, де проживають українці [17].

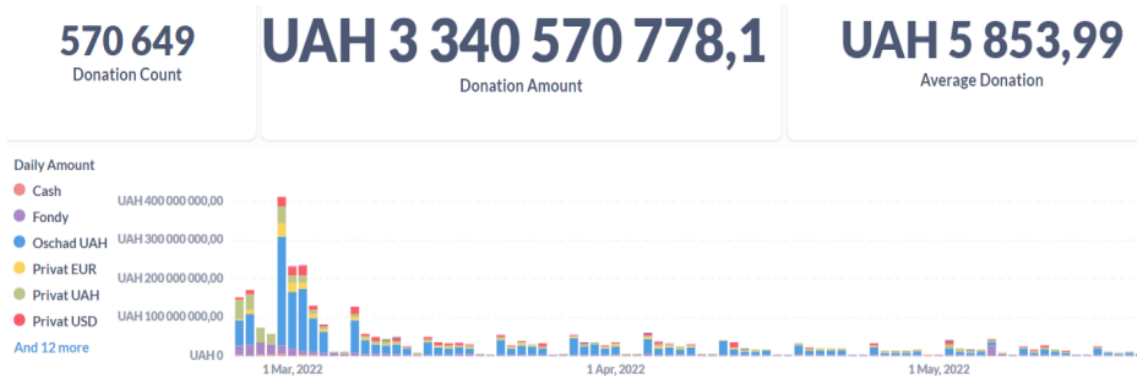
У свою чергу, представники влади також зверталися до громадянського суспільства з проханням про підтримку. Як приклад, звернення начальника Львівської обласної військової адміністрації М. Козицький до мешканців Львівщини стати волонтерами для внутрішньо переміщених осіб [18].

Зі свого боку, влада, розуміючи

важливість допомоги ІГС та необхідність налагодження конструктивної співпраці з ними, намагалася вести відкритий діалог з громадянським суспільством. Зокрема, Президент закликав українські ЗМІ активніше інформувати суспільство про успіхи Збройних Сил та втрати ворога, а громадян України - підтримати військових [19]. Наступним кроком у посиленні взаємодії з громадянським суспільством під час правового режиму воєнного стану, у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України, став Указ Президента України від 1 березня 2022 року № 86/2022 «Питання Радника - уповноваженого Президента України з питань взаємодії з громадськими об'єднаннями та добровільними формуваннями, які беруть участь у забезпеченні національної безпеки» [20].

Взаємодія влади та ІГС має важливе значення для протидії військовій агресії проти України, адже представники ІГС організують надання цільової допомоги Збройним Силам України, вирішують проблеми внутрішньо переміщених осіб, тим самим зменшуючи навантаження на органи влади.

Як приклад, Благодійний фонд «Повернись живим» за час своєї діяльності зібрав благодійні пожертви позначені на рис. 2.



**Рис. 2. Пожертви Благодійному фонду «Повернись живим» за період з 24 лютого по 19 травня 2022 року.** Джерело: Згенеровано автором на основі даних сайту Благодійного фонду «Повернись живим» [21]

Кількість людей, які хочуть займатися волонтерством в Україні під час війни постійно зростає. Лише через платформу Української Волонтерської Служби подали заявки 43,5 тисячі волонтерів, а до чатів долучилось близько 100 тисяч нових користувачів [22].

Таким чином, українське суспільство показало свою громадянську зрілість та активно включилось до волонтерської діяльності - організації надання допомоги Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам, іншим особам, які опинилися в складних життєвих обставинах внаслідок збройної агресії російської федерації проти України.

При цьому, ІГС виступили здебільшого партнерами держави, сприяючи органам влади в оперативному вирішенні проблем, які ті не в змозі були вирішити в стислі терміни в умовах воєнного стану.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування діють відповідно до умов воєнного стану. Громадський сектор продовжує роботу, яка невіддільна від гуманітарної місії:

- ГО допомагають забезпечувати ефективне управління територіальними громадами в умовах воєнного стану, підтримувати ЗСУ, ТРО;

- надають різноманітну допомогу тимчасово переміщеним особам і біженцям;
- здійснюють гуманітарну та інформаційну підтримку жителів на сході України;

- публікують подкасти про позитивні та корисні громадські ініціативи під час війни.

Інформаційна безпека залишається важливою складовою діяльності громадських інституцій під час воєнних дій.

Національні аспекти забезпечення владно-громадської взаємодії під час воєнного стану:

- Верховна Рада України продовжила воєнний стан в Україні та прийняла ряд законів і законопроектів;

- запустили гарячу лінію для консультацій ВПО та безробітним;

- оновлений перелік громадських приймальень Української Гельсінської спілки з прав людини;

- Мінцифра запустила гарячу лінію для консультацій щодо виплат для ВПО та допомоги безробітним;

- оновлено перелік суб'єктів, яким в умовах воєнного стану проводиться державна реєстрація юридичних осіб та ФОП;

- розширено коло суб'єктів державної реєстрації та видів адміністративних послуг, що надаються на території України, де відсутні бойові дії.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.**

Таким чином, українське суспільство поступово усвідомлює важливу роль, яку відіграють ІГС у житті держави. ІГС працюють у соціальній, культурній і комунікативній сферах, за напрямками правозахисну, аналізу політики, залучені до процесів реформування, зокрема децентралізації. Фактично, безпосередній вплив на діяльність органів влади здійснюють ІГС, які виконують консультативно-дорадчі (діяльність громадських рад, участь у



розробленні та аналізі проектів нормативно-правових актів) та контрольні функції (антикорупційна діяльність, контроль за ефективним використання коштів органами влади та їх посадовими особами).

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування діють відповідно до умов воєнного стану. Взаємодія влади та ГС має важливе значення для протидії військовій агресії проти України. Українське суспільство показало свою громадянську зрілість та активно включилось до волонтерської діяльності - організації надання допомоги ЗСУ, ВПО, іншим особам, які опинилися в складних життєвих обставинах внаслідок збройної агресії російської федерації проти України. При цьому, ГС виступили здебільшого партнерами держави, сприяючи органам влади в оперативному вирішенню проблем, які ті не в змозі були вирішити в стислі терміни в умовах воєнного стану.

Дієвим інституціональним механізмом стимулювання розвитку громадянського суспільства у країнах світу є утворення консультативно-дорадчих органів як ефективного інструменту прямої участі населення у формуванні та реалізації політики на всіх рівнях, а також окремих

органів у системі законодавчої або виконавчої влади, відповідальних за координацію роботи органів публічної влади з питань взаємодії зі структурами громадянського суспільства.

При цьому, інституційні механізми взаємодії неурядових організацій та держави можуть бути представлені різними інститутами: парламент; уряд та його структурні підрозділи; міністерства; офіційні консультативні органи в складі держструктур і неурядових організацій; агентства або управління, що діють під егідою окремих міністерств; спеціалізовані структури; комітет або підкомітет, що займається неурядовими організаціями, що утворюються при місцевій раді або відповідні відділи при мерії; новаторські приклади співробітництва на місцях (бюро консультацій для громадян, телекотеджі).

Співпраця органів влади та інститутів громадянського суспільства на сьогодні регулюється Міжнародними зобов'язаннями та стандартами у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства. Однак здебільшого механізми взаємодії держави ГС потребують удосконалення та подальших розвідок у цьому напрямі діяльності.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Довіра до держави: як зберегти національну єдність заради перемоги. Результатами дослідження, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва, в усіх регіонах України за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей, з 05 по 12 серпня 2022 року. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/dovira-do-derzhavi-yak-zberegti-natsionalnu-ednist-zaradi-peremogi>
2. Довіра до громадських організацій зростає, але суспільство стає більш радикальним, – результати дослідження. Міжнародний фонд «Відродження». Retrieved from [https://www.irf.ua/dovira\\_do\\_gromadskikh\\_organizatsiy\\_zrostaє\\_ale\\_suspilstvo\\_stae\\_bilsh\\_radikalnim\\_rezultati\\_doslidzhennya/](https://www.irf.ua/dovira_do_gromadskikh_organizatsiy_zrostaє_ale_suspilstvo_stae_bilsh_radikalnim_rezultati_doslidzhennya/) (дата звернення 12.05.2022).
3. Арабаджиев Д. Вплив громадських організацій на сучасне українське політичне поле. Наукові записки. 2018. Випуск 6 (68). Retrieved from [https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/07/arabazhyev\\_vplyv.pdf](https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/07/arabazhyev_vplyv.pdf) (дата звернення 12.05.2022).
4. Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали щоріч. доп. / [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.]; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2021. 116 с.
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. №996. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#n30> (дата звернення 12.05.2022).
6. Мороз О.М. Правові форми взаємовідносин держави і громадських об'єднань в Україні в епоху глобалізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук (на правах рукопису). Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів. 2015. 249 с.
7. Лясота А.Є. Сучасний стан та перспективи розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. Грані, Том 21, №10 2018. Retrieved from <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/download/1268/1247> (дата звернення 75 12.05.2022).
8. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення 12.05.2022).
9. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 12.05.2022).



10. Питання Ради громадського контролю при Державному бюро розслідувань : Указ Президента України від 5 лютого 2020 року № 42/2020. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2020#n13> (дата звернення 12.05.2022).
11. Голова ДБР Труба своєю бездіяльністю порушує права громадян – висновки РГК. Інформаційне агентство «Уніан». Retrieved from <https://www.unian.ua/politics/10386048-golova-dbr-truba-svoeyeu-bezdiyalnistyuporushuye-prava-gromadyan-visnovki-rgk.html> (дата звернення 12.05.2022).
12. Індекс сприйняття корупції (CPI): динаміка останніх 5 років. Національне антикорупційне бюро України. Retrieved from <https://nabu.gov.ua/openoffice/biblio/sociologiya/indeks-spriynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv> (дата звернення 12.05.2022).
13. Шоста річниця Майдану: експертна оцінка подій, наслідків і уроків на майбутнє. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. Retrieved from <https://dif.org.ua/uploads/doc/9552910555dd7a703d7d7f6.36773673.doc> (дата звернення 12.05.2022).
14. Президент: Армія та національна солідарність – головна опора української державності. Офіційне Інтернет-представництво Президента України. URL : <https://www.president.gov.ua/news/prezident-armiya-natsionalna-solidarnist-golovna-opora-ukr-73121> (дата звернення 12.05.2022).
15. Питання Радника - уповноваженого Президента України з питань взаємодії з громадськими об'єднаннями та добровільними формуваннями, які беруть участь у забезпеченні національної безпеки : Указ Президента України. Офіційне Інтернет-представництво Президента України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/2022#Text> (дата звернення 12.05.2022).
16. Захистимо Україну разом. Фонд «Повернись живим». URL : <https://www.comebackalive.in.ua/uk> (дата звернення 12.05.2022).
17. Допомогти та не нашкодити. Як стати волонтером під час війни. Суспільне мовлення України. Retrieved from <https://suspilne.media/231159-dopomogti-tane-naskoditi-ak-stati-volonterom-pid-cas-vijni/> (дата звернення 12.05.2022).
18. Мельник Л.А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №4. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2019/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2019/20.pdf) (дата звернення 12.05.2022).
19. Сенча С.А. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Право та державне управління. Retrieved from [http://pdujournal.kpi.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/28.pdf](http://pdujournal.kpi.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf) (дата звернення 12.05.2022).
20. Краснополська Т.М. Взаємодія громадянського суспільства та правової держави : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2015. 104 с.

## REFERENCES

- Arabadzhyev, D. (2018). Vplyv hromadskykh orhanizatsii na suchasne ukrainske politychne pole. [The influence of public organizations on the modern Ukrainian political field.]. *Naukovi zapysky*, 6. Retrieved from [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/arabadzhyev\\_vplyv.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/arabadzhyev_vplyv.pdf)
- Dopomogti ta ne nashkodytu. (2022). *Yak staty volonterom pid chas viyny/ Suspil'ne movlennya Ukrayiny. [Help and do no harm. How to become a volunteer during war]*. Retrieved from <https://suspilne.media/231159-dopomogti-tane-naskoditi-ak-stati-volonterom-pid-cas-vijni/>
- Dovira do derzhavy: yak zberehty natsionalnu yednist zarady peremohy. (2022). [Confidence in the state: how to preserve national unity for the sake of victory]. *Rezultatamy doslidzhennia, provedenoho Fondom «Demokratychni initsiatyvy» im. Ilka Kucheriva, v usikh rehionakh Ukrainy za vyniatkom Krymu ta okupovanykh terytorii Donetskoï ta Luhanskoï oblastei, z 05 po 12 serpnia 2022 roku*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/dovira-do-derzhavy-yak-zberegti-natsionalnu-ednist-zaradi-peremogi>.
- Dovira do hromadskykh orhanizatsii zrostaie, ale suspilstvo staie bilsh radykalnym, – rezultaty doslidzhennia. (2022). [Trust in non-governmental organizations is growing, but society is becoming more radical, the results of the study show]. *Mizhnarodnyi fond «Vidrodzhennia»*. Retrieved from [https://www.irf.ua/dovira\\_do\\_gromadskikh\\_organizatsiy\\_zrostaie\\_ale\\_suspilstvo\\_s\\_tae\\_bilsh\\_radikalnim\\_rezultati\\_doslidzhennia/](https://www.irf.ua/dovira_do_gromadskikh_organizatsiy_zrostaie_ale_suspilstvo_s_tae_bilsh_radikalnim_rezultati_doslidzhennia/)
- Holova DBR Truba svoeyeu bezdiyal'nistyuporushuye prava hromadyan – vysnovky RHK. (2018). *Informatsiyne ahentstvo «Unian»*. [The head of the DBR, Truba, violates the rights of citizens by his inactivity - the conclusions of the RHK]. Retrieved from <https://www.unian.ua/politics/10386048-golova-dbr-truba-svoeyeu-bezdiyalnistyuporushuye-prava-gromadyan-visnovki-rgk.html>
- Indeks sprynyattya koruptsiyi (SRI): dynamika ostannikh 5 rokiv. (2021). [Corruption Perception Index (CPI): dynamics of the last 5 years]. *Natsional'ne antykoruptsiyne byuro Ukrayiny*. Retrieved from <https://nabu.gov.ua/openoffice/biblio/sociologiya/indeks-spriynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv>
- Kliuchovi vyklyky dlia rozvytku hromadianskoho suspilstva, 2020. (2021). [Key challenges for the development of civil society, 2020]. *Stan rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini u 2020 rotsi : materialy. shchorich. dop. / [Kornievskiy O., Sydorenko D., Pelivanova N. ta in.]; za zah. red. Yu. Tyshchenko, Yu. Kaplan. – Kyiv : NISD.*
- Krasnopol's'ka, T. M. (2015). *Vzayemodiya hromadyans'koho suspilstva ta pravovoyi derzhavy : navch.-metod. posibnyk [Interaction of civil society and the rule of law]*. Odessa : Feniks.



- Liasota, A. E. (2018). Current state and prospects of development of civil society institutions in Ukraine. *Grani*, 21(10), 142-148. <https://doi.org/10.15421/1718140>
- Mel'nyk, L. A. (2019). Yevropeys'kyi dosvid efektyvnoyi vzayemodiyi derzhavy ta instytutiv hromadyans'koho suspil'stva. [European experience of effective interaction between the state and institutions of civil society]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 4/2019. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2019/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2019/20.pdf)
- Moroz, O. M. (2015). *Pravovi formy vzayemovidnosyn derzhavy i hromads'kykh ob'yednan' v Ukraïni v epokhu hlobalizatsiyi. Dysertatsiya na zdobuttya naukovooho stupenya kandydata yurydychnykh nauk (na pravakh rukopysu)*. [Legal forms of relations between the state and public associations in Ukraine in the era of globalization]. L'vivs'kyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. L'viv.
- Prezydent: Armiya ta natsional'na solidarnist' – holovna opora ukrayins'koyi derzhavnosti. (2022). [President: The army and national solidarity are the main support of Ukrainian statehood]. *Ofitsiyne Internet-predstavnytstvo Prezidenta Ukrainy*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/news/prezident-armiya-tnacionalna-solidarnist-golovna-opora-ukr-73121>
- Pro Natsional'ne antykoruptsiyne byuro Ukrainy. (2014). [About the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine]. *Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnya 2014 roku № 1698-VII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
- Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky (2010). [On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 lystopada 2010 r. №996*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#n30>
- Pro zapobihannya koruptsiyi». (2014). [On prevention of corruption]. *Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnya 2014 roku № 1700-VII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
- Pytannya Radnyka - upovnovazhenoho Prezidenta Ukrainy z pytan' vzayemodiyi z hromads'kymy ob'yednannymy ta dobrovol'chymy formuvannymy, yaki berut' uchast' u zabezpechenni natsional'noyi bezpeky. (2022). [Question of the Advisor - the authorized representative of the President of Ukraine on issues of interaction with public associations and voluntary formations that participate in ensuring national security]. *Ukaz Prezidenta Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86/2022#Text>
- Pytannya Rady hromads'koho kontrolyu pry Derzhavnomu byuro rozsliduvan' (2020). [Issues of the Council of Public Control under the State Bureau of Investigation]. *Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 5 lyutoho 2020 roku № 42/2020*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2020#n13>
- Sencha S.A. (2020). Analiz mozhyvosti adaptatsiyi dosvidu zarubizhnykh krayin dlya stymulyuvannya rozvytku hromadyans'koho suspil'stva v Ukraïni. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. [Analysis of the possibility of adapting the experience of foreign countries to stimulate the development of civil society in Ukraine]. Retrieved from [http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/28.pdf](http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf)
- Shosta richnytsya Maidanu: ekspertna otsinka podiy, naslidkiv i urokiv na maybutnye. (2019). [The sixth anniversary of the Maidan: an expert assessment of events, consequences and lessons for the future]. *Fond «Demokratychni initsiatyvy» imeni Il'ka Kucheriva*. Retrieved from <https://dif.org.ua/uploads/doc/9552910555dd7a703d7d7f6.36773673.doc>
- Zakhystymo Ukrainu razom. [Let's protect Ukraine together]. *Fond «Povernys' zhyvym»*. Retrieved from <https://www.comebackalive.in.ua/uk>



# Changing the Paradigm of Management of Educational Institutions in Territorial Societies of Ukraine on the Basis of Inter-Subject Interaction

UDC: 373.51:352.07

DOI: <https://doi.org/10.15421/152234>**Honiukova Liliia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-9474-5780>, [gonyukova@ukr.net](mailto:gonyukova@ukr.net)**Surzhyk Maria**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-8812-1581>, [marias2017@ukr.net](mailto:marias2017@ukr.net)*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

## Abstract

The authors of the article identified an important issue of changing the paradigm of managing educational institutions in the territorial communities of Ukraine. This is closely related to the change in the powers of local governments in the field of education, the training of managerial personnel of educational institutions to become competitive in the educational services market in the face of modern challenges and threats. Local governments, according to the authors, should provide the appropriate infrastructure and staffing capacity to provide quality educational services at the local level. Educated communities have created departments (departments) of education, which implement the functions of developing their own network of educational institutions, training personnel to manage them. The regulatory framework for decentralization and educational reform was mainly formed by the Laws of Ukraine "On Education", "On the Voluntary Association of Territorial Communities", "The Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine", which came into force in September 2017, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 333-r of April 1, 2014 and a number of government decrees, which contributes to the transformation of the education system from the national level to the regional and local levels of Ukraine. Such innovations require a change in the paradigm of managing educational institutions in the territorial communities of Ukraine, which is dictated by the values and guidelines of decentralization and democratization, is reflected in the delegation of public administration functions to the regional and local levels through the establishment of state-public administration based on partnership, inter-subject interaction. Thus, the article reveals the problems associated with the expansion of the powers of local authorities, the development of new trends in managerial abilities in the field of education, which today are not sufficiently effective.

**Keywords:** paradigm, educational institutions, public administration of educational institutions, public administration, partnership, inter-subject interaction, local governments

## Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії

**Гонюкова Лілія, Суржик Марія***Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

## Анотація

Авторами статті окреслено важливе питання зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України. Це тісно пов'язано зі зміною повноважень органів місцевого самоврядування у сфері освіти, підготовки управлінських кадрів закладів освіти стати конкурентноспроможними на ринку освітніх послуг в умовах сучасних викликів та загроз. Органи місцевого самоврядування, на думку авторів, мають забезпечувати відповідну інфраструктуру та кадрову спроможність, що є мінімальними запоруками надання якісних освітніх послуг на місцевому рівні. Новостворені громади створили відділи (управління) освіти, які реалізують функції щодо розбудови власної мережі закладів освіти, професійної підготовки кадрів управління ними. Нормативно-правовий каркас децентралізації та освітньої реформи переважно сформовано Законами України «Про освіту», який вступив у силу у вересні 2017 року, «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Концепцією реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні», схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року, та низкою постанов уряду, що сприяє трансформації системи освіти з національного та регіонального та місцевого рівні України. Такі нововведення потребують зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України, що продиктовано цінностями та орієнтирами децентралізації і демократизації, відображається у делегуванні функцій державного управління на регіональний та місцевий рівень шляхом утвердження державно-громадського управління на засадах партнерства, міжсуб'єктної взаємодії. Таким чином, в статті розкриваються проблеми, які пов'язані з розширенням повноважень місцевої влади, тенденціями управлінської спроможності новостворених громад, які сьогодні не є досить ефективними.

**Ключові слова:** парадигма, заклади освіти, публічне управління закладами освіти, децентралізація державно-громадське управління, партнерство, міжсуб'єктна взаємодія, органи місцевого самоврядування

Стаття надійшла / Article arrived: 27.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



## **Вступ.**

**Проблематика статті.** Освітня політика, як і адміністративно-територіальний устрій країни, зазнає постійних змін, унаслідок чого управління освітніми закладами в територіальних громадах України сьогодні є мінливим і, практично, недостатньо вивченим. Часто не враховується стандартне розуміння інструментів управління та управлінських рішень представниками центральних органів влади, органами виконавчої влади на місцях, які є надто суперечливі.

Наше попереднє дослідження основних напрямів публічного управління освітніми закладами територіальних громад розглядалося через призму нормативно-правового забезпечення. Насамперед, це тенденції, окреслені Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» який свідчить про добровільне створення територіального об'єднання за бажанням громади у міській, сільській чи селищній місцевості, держава гарантує право територіальній громаді здійснювати публічне управління у сфері освіти [3]. Таким чином, територіальна громада є головним суб'єктом місцевого самоврядування, а місцеве самоврядування здійснює управління громадою від її імені, в її інтересах, через створені виконавчі органи міської ради [3].

Цим же нормативним актом (ст. 32) передбачено, що органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження у сфері освіти: управління навчальними закладами, забезпечення доступності та безоплатності освіти в межах своєї компетенції, що поширюється на всі державні або муніципальні навчальні заклади [3].

Органи місцевого самоврядування можуть вільно формувати освітні програми та організовувати позакласні заходи, вони самостійні в адаптації освітніх програм для студентів і студентів до потреб місцевого виробництва та сучасних вимог, а також у наданні пільгового проїзду учням і викладачам, допомоги в працевлаштуванні випускників навчальних закладів тощо. В умовах децентралізації всі ці права набули іншого, глибшого самоврядного контексту, який є окремим напрямом публічного управління у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молоді та спорту.

Законом України «Про місцеве самоврядування» (ст. 44) окреслено освітнього процесу, сприяння розвитку спорту і культури, місцевих звичаїв і традицій, створення громадських об'єднань, групи або асоціації. Це підкреслює функцію реалізації державної освітньої політики на місцях через автономні правила та адміністративні інструменти [2].

Можна стверджувати, що орган місцевого самоврядування є органом управління закладами освіти, забезпечення функціонування освітніх мереж та впровадження державних освітніх стандартів на місцевому рівні. Саме новостворені територіальні громади місцевих органів влади є основною управлінською ланкою, які мають працювати в межах чинного законодавства, від якої безпосередньо залежить ефективність управління, повне впровадження державного стандарту, забезпечення прав представників територіальної громади на якісну та доступну освіту [2].

Тому тематика дослідження щодо потреби зміни парадигми управління закладами освіти є актуальною та своєчасною, відповідає сучасним вимогам в умовах глобальних викликів, пов'язаних із воєнним станом в Україні, кризовими явищами та пандемією.

## **Аналіз досліджень і публікацій.**

Проблематика функціонування системи освіти знаходиться в центрі інтересу дослідників і представлена науковими працями соціологічного, філософського, педагогічного та публічно-управлінського напрямів. Однак зазначені зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах в умовах децентралізації є малодослідженими.

Дослідники Л. Гаєвська Л. Даниленко, Н. Ларіна, Л. Паращенко, О. Поступна, О. Полякова, Н. Протасова, О. Степанко вказують на те, що нині має функціонувати сучасна модель управління освітою в територіальних громадах, більш ефективна, клієнтоорієнтована на результат. Науковці та практики наголошують, що одним із складних завдань для новостворених громад є створення власного професійного управлінського органу влади, який би міг забезпечити належний рівень надання освітніх послуг для населення громади на засадах міжсуб'єктної взаємодії.



**Метою статті** є дослідити необхідність зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах в умовах децентралізації та сучасних викликів та загроз, серед яких є пандемії та воєнний стан в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Принципи децентралізації, делегування функцій, повноважень та ресурсів в управлінні закладами освіти у громади, вимагають зміни парадигми управління ними. Ланцюжок взаємодії від Міністерства освіти і науки України до найнижчого рівня (закладів освіти) зберігся лише на рівні відповідності загальнонаціональним цінностям, державній стратегії та освітній політиці.

Тому сьогодні важливо запровадження нової парадигми управління закладами освіти, яка продиктована цінностями та орієнтирами децентралізації і демократизації, і відображається у делегуванні функцій державного управління на регіональний та місцевий рівень. Проте функції регламентування, контролю та моніторингу, сертифікації та інших систем стандартизації якості держава залишила за собою [4].

Державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями та формують низку рекомендацій щодо можливостей впровадження освітньої політики, обласні органи виконують частково контрольні та інфраструктурні функції, районні ради взагалі втратили в період децентралізації будь-які впливи й повноваження (хоча й залишились номінально), а саме місцеві органи самоврядування спрямовують свою роботу на вирішення конкретних, фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних питань в освіті. Тому питання про зміну парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України в умовах децентралізації є актуальним.

Важливим чинником зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України є функціональні зміни в управлінні у сфері освіти в нинішніх громадах, які змінюють адміністративне управління на партнерське співуправління, державне управління – на публічне управління на засадах міжсуб'єктної взаємодії.

Під функціями освіти науковці розуміють «її головне призначення, завдяки якому вона утворилася, існує, утримується,

розвивається у складі ширшого системного організму» [5, с. 24]. Цілком погоджуємося з такою думкою В. Лугового, що глибинною причиною зародження освіти є поява протиріччя між обмеженістю (віком життя, доступом до культурних джерел, інформаційною місткістю психіки, властивостями її інформаційної організації) потенційних можливостей окремої людини в оволодінні культурним досвідом, з одного боку, та вибухоподібним накопиченням цього досвіду, з іншого боку [6, с. 24].

Зазначене діалектичне протиріччя знаходить своє розв'язання через стрімкий розвиток освіти, роль якої полягає у «цілеспрямованій, спеціально організованій трансляції інформаційно-культурних надбань між поколіннями (у соціальному часі) та усередині поколінь (у соціальному просторі) заради забезпечення повноцінного соціально-культурного життя» [7, с. 24].

В. Луговий наголошує, що роль освіти є зовнішньо зорієнтованою, її результатом є набута культура суб'єкта (особистості, групи людей, людства), але для реалізації цієї зовнішньої ролі виконується ряд функцій внутрішнього плану: педагогічно-творча; фіксації і збереження педагогічної інформації; транслуюча-залучаюча; суб'єктно-відтворююча; самоорганізації та саморозвитку [6, с. 24-25].

Цілком погоджуємося також із поглядом автора про те, що набута через освіту культура суб'єкта (тобто результат реалізації внутрішніх функцій), починає «жити своїм функціональним життям», тобто реалізовувати себе у навколишньому світі. В цьому контексті слід розрізняти зовнішні функції освіти, які реалізуються в межах функціональних систем «освіта – суспільство», «освіта – навколишнє середовище», «освіта – культура», «освіта – освіта», «освіта – всесвіт». Саме остання актуалізує проблему трансформації функцій освіти, що знаходить прояв як у зміні існуючих, так і появи нових функцій.

У межах взаємодії освіти з суспільством, культурою, навколишнім середовищем і освітою (як зовнішніми сферами дійсності). В. Луговий виокремлює функції управління освітою, які доцільно трансформувати в публічне управління закладами освіти: соціально-організаційну; цілеспрямованої соціалізації індивідів; індивідуального окультурення людини; природоохоронну;

культурно-інформаційного удосконалення фізично-поведінкових якостей індивіда; передачі надбань культури; забезпечення саморозвитку освітньої системи [6, с. 25-29].

У свою чергу, розглянутий розподіл функцій освіти дозволяє запропонувати в якості однієї з визначених ознак вектор їх реалізації, а самі у види функцій представити у вигляді схеми (див. рис. 1.2).

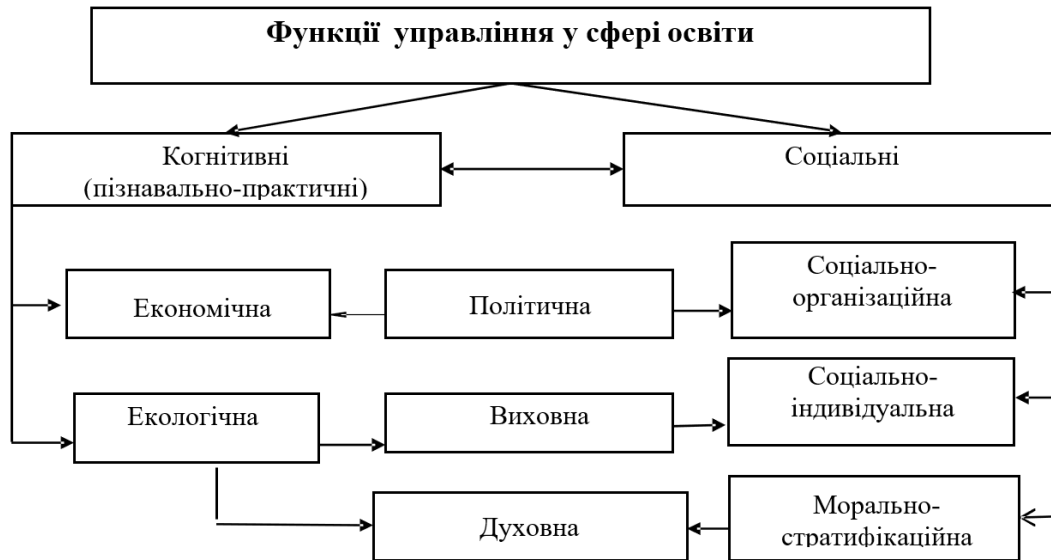


Рис 1. Схема основних функцій управління у сфері освіти

Джерело: автор. розробка

Але великою помилкою є надання переваги одним функціям за рахунок зменшення значення інших функцій, зокрема соціальних, пов'язаних зі змінами в екзистенційній картині світу, кризою раціоналістичного світогляду, глобалізаційними процесами [6, с.7-8]. Світ характеризується безпрецедентним зростанням випадковості, нестійкості, динамізму та непередбаченості. Сучасна наукова картина світу свідчить про кризу раціоналістичного світогляду, який орієнтував людину на постійне перетворення світу в своїх інтересах за законами розуму.

Повертаючись до основних функцій публічного управління закладами освіти, зазначимо, що когнітивні функції є універсальними, у той час як соціальні функції є досить варіативними і залежать від особливостей суспільства.

До когнітивних функцій відносять: розвиток, акумуляцію та поширення знань; підготовку до професійної діяльності; регулювання соціальної поведінки.

До соціальних функцій зараховують загальнолюдське та національне виховання; інтелектуальний розвиток і моральне

вдосконалення особи [7]. Достатньо дискусійним, на нашу думку, виглядає віднесення функції регулювання соціальної поведінки до групи когнітивних.

Увага науковців, які розглядають функції освіти, в основному прикута до освіти як соціального інституту та його історичного характеру. В той же час рівень розвитку освіти, її специфіка визначаються рівнем розвитку суспільства. Інститут освіти виконує цілу низку функцій, завдяки яким задовольняє відповідні соціальні потреби, інтереси [8]. Причому функції публічного управління закладами освіти (як, власне і будь-якого іншого інституту) змінюються і ускладнюються залежно від суспільних змін.

Уперше аналіз функцій освітнього інституту здійснив Е. Дюркгейм. У розумінні Е. Дюркгейма освіта представлена як соціальний інститут і регулятор окремої сфери суспільного життя та людської діяльності, що має взаємозв'язок з певними сферами (економіка, ідеологія, політика, релігія). Згідно з Е. Дюркгеймом, кожен соціальний інститут виконує певні соціальні функції: закріплення і відтворення суспільних відносин; забезпечення стійкості соціальної



структури суспільства; регулювання відносин між членами суспільства шляхом вироблення визначених зразків, еталонів, моделей; забезпечення стандартизованої і передбачуваної поведінки; забезпечення згуртованості, взаємозалежності та взаємовідповідності членів суспільства; упорядкування системи взаємодії членів суспільства [9].

У розгляді специфіки освіти як соціального інституту серед інших інститутів окреме місце належить Т. Парсонсу, який вважав, що соціальний інститут освіти – це система, яка не тільки формується, а ще й самоорганізовується [10].

Дослідник реалізував спробу розгляду соціального інституту освіти з позицій його впливу на стан суспільства в цілому, виділяючи чотири основні сфери, на які він впливає: економічну, соціальну, правову, політичну. Ця концепція Т. Парсонса використана нами в дослідженні функцій публічного управління закладами освіти, які розглядаються через призму виконання людьми вимог, зумовлених їх приналежністю до тих або інших груп соціальної структури чи сфери діяльності [10, с. 105].

Деякі сучасні західні соціологи визначають інститут освіти як систему довготривалих групових та індивідуальних установок, орієнтацій, що функціонують як матриця сприйняття і постановки цілей, завдань, дій, а значить, це система для відтворення «норм» і «правил» визначеного способу життя [10, с. 34]. У цьому випадку основна функція публічного управління закладами освіти пов'язана з функцією соціалізації, тобто передачі культури, знань, навичок індивідуові, а не з обслуговуванням мегасистеми.

Проте управління закладами освіти в територіальних громадах України в сучасних умовах, що по факту є антикризовим в умовах глобальних викликів та безперервності реформ, військового стану в державі, потребує значної уваги та формування відповідних пропозицій практиків і дослідників. Стає очевидним, що світові й регіональні системи управління набирають незворотних кардинальних змін. Нова реальність потребуватиме докорінних досліджень і змін парадигми в сфері управління закладами освіти в територіальних громадах, яким делеговано реалізовувати такі важливі функції у сфері

освіти загалом, так і закладами, зокрема.

Аналізуючи процеси зміни повноважень під час реформи децентралізації управління в Україні, можна помітити, що питанням освіти на місцях приділено велику увагу. Так як, органи місцевого самоврядування отримали ряд нових повноважень важливо їм від початку роботи правильно розставити акценти та вказати на основні напрями діяльності закладів освіти. Тому, фокусування управлінців на місцях на питаннях якості освітніх послуг, за які вони безпосередньо відповідають, є важливою складовою їх професійної діяльності. Хоча, ми прослідкували певні складнощі у розумінні їх ролі в цьому процесі, доцільно продовжувати «занурювати» місцеву владу у тему розвитку, збільшення повноважень та зони їх відповідальності у сфері освіти.

Важливо наголосити на такому логічному ланцюжку їх діяльності як: «повноваження = виконання функцій = результат». Адже, законотворці надали місцевим органам влади більше повноважень, ніж районним державним адміністраціям, з метою покращення надання базових послуг громадянам та забезпечення їх конституційних прав на місцевому рівні. Тому управлінців виконавчих органів територіальних громад, зокрема у сфері освіти, доцільно залучати до обговорень під час розробок нормативно-правових актів, до обговорень їх повноважень під час проведення громадських слухань, засідань громадських рад та інших заходів у центральних органах виконавчої влади та показувати важливість їх ролі в реалізації освітньої політики.

Зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України вплинуть на визначення стратегічних напрямів розвитку освіти на рівні територіальної громади, запровадження найбільш поширених у світовій практиці типів освітніх стратегій. Для ефективної реалізації державної освітньої політики важливо урахувати не лише те, що потребує зміни, а й знати найбільш дієві способи реалізації цих змін [11]. Тобто, йдеться про певні стратегії формування державної освітньої політики. Так у деяких європейських країнах, таких як Нідерланди та Польща, школи можуть створюватися та керуватися представниками громадськості через державні установи самоврядування [12].



Водночас, для прикладу, у Нідерландах ці школи фінансує як держава, так і громада. З кінця ХХ ст. стрімко поширилася модель демократичної школи, в якій управління насправді є публічним. Хоча це приватні школи, де навчання коштує недешево, вони доволі популярні за рахунок реальних можливостей для учасників навчально-виховного процесу та громадськості здійснити власний вибір у всіх питаннях життя закладу, організації навчального процесу [13]. Тому в державних школах активно впроваджуються ті форми державного управління, які апробовані демократами.

#### **Висновок.**

Таким чином, важливою децентралізаційною передумовою та базовим управлінським принципом зміни парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах є автономність, субсидіарність, що передбачають самостійність, незалежність, відповідальність у прийнятті рішень, гнучкість та сенсативність системи по відношенню до освітніх потреб громади, побудову системи управління освітою через управління фінансовими, технічними, кадровими, академічними, логістичними аспектами, що провадиться в порядку та межах, визначених законом (р. I, ст. 1), а також держава виступає гарантом забезпечення автономії закладів освіти у всіх сферах управління змістом та організації освітнього процесу (р. III, ст. 23) [14].

Актуальними залишаються питання оптимізації функцій усіх ланок системи управління закладами освіти в територіальних громадах, які мають бути чітко розмежованими відповідно до повноважень і відповідальності між органами влади та громади. До них належать стратегічно-аналітичне та суто методологічне посилення ролі органів місцевого а також засновників в управлінні

зкладами освіти самоврядування та громад в управлінні освітою, посилення функцій сервісних центрів методичних кабінетів, запровадження реального самоврядування та автономії навчальних закладів.

Переважає більшість досліджень зосереджується на позитивних сторонах широких можливостей або просто окреслює виклики в системі освіти, більшість із яких успадковане від класичної версії системи управління. Проте дослідники практично не аналізували необхідність зміни парадигми органами управління освітою в громадах, якість виконання ними нових завдань, які лягли на їх плечі після делегування більших повноважень у сфері управління та адміністрування освіти. Науковий аналіз можливостей внесення змін до парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах сприятиме реалізації їх повноважень на засадах міжсуб'єктної взаємодії засновниками та громадськістю, потребу в прогнозуванні спроможності органів управління задовольнити нові освітні потреби у наданні якісних публічних послуг населенню громади.

Нормативно-правовий каркас децентралізації та освітньої реформи переважно сформовано Законами України «Про освіту» [1], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [2], «Концепцією реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні» [4], схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року, та низкою постанов уряду. Однак потребує розроблення й ухвалення низка локальних точкових нормативних актів, наказів, положень, інструкцій тощо, які б забезпечили керівників інституційним інструментом впливу на розвиток сфери освіти територіальної громади.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 27.10.2022. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. С.170.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014. № 333-р. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p.#Text>



5. Нова Українська Школа. В Україні за попередній рік зросла кількість учнів та зменшилася кількість шкіл та вчителів. Нова Українська Школа: офіц. сайт. Відновлено з <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-za-poperednij-rik-zrosla-kilkist-uchniv-ta-vpala-kilkist-shkil-ta-vchyteliv/>
6. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: УАДУ, 1997. 302 с.
7. Філософські абрисы сучасної освіти : монографія / І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко, Г. Гамрецька [та ін.] ; за заг. ред. І. Предборської. Суми : Університетська книга, 2006. 226 с.
8. Заблоцька, А. В. Глобалізаційні виклики для української освіти як однієї з цілей сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК», 2019, 4 (56). С. 108-116.
9. Дюркгейм, Е. Социология образования : учеб. пособие / Э. Дюркгейм ; пер. с фр. Т.Г. Астаховой ; под. ред. В.С. Собкина, В.Я. Нечаева. К., 1996. 340 с.
10. Парсонс, Т. Структурно-функциональный анализ в современной социологии / Т. Парсонс // Информационный бюллетень. 1968. - № 6. С. 96-117.
11. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій : посібник зі створення та управління громадсько-активною школою. ВФ «Крок за кроком». 2-ге вид. Київ : СПД- ФО Парашин К.С., 2008. 164 с.
12. Поступна О.В. Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. Наукові перспективи: журнал. (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина»). Київ, 2021. № 1 (7). С. 239-250.
13. L. Honiyukova, H. Kleshnya, S. Ordenov, I. Skyba. Social development axiological fundamentals in the information age // E3S Web Conf. 2020. Відновлено з [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf\\_ktti2020\\_04004/e3sconf\\_ktti2020\\_04004.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf_ktti2020_04004/e3sconf_ktti2020_04004.html). (Scopus)
14. Viktor Tsekhanovych; Dmytro Bizonych; Nataliia Larina; Svitlana Moskalenko; Dmytro Snizhko. Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual. Curitiba/PR (Brasil)*, 2022, v. 3, n. 36 pp. 2316-2880 <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>

## REFERENCES

- Dyurkheym, E. (1996). *Sotsyolohyya obrazovanyya*. (Ucheb. posobyе). Per. s fr. T. H. Astakhovoy, V. S. Sobkyna, V. Ya. Nechaeva (Eds.). K.
- Predbors'ka, I., Vyshyns'ka, H., Haydenko, V., Hamrets'ka, H. (Eds.) et al. (2006). *Filosofs'ki abrysy suchasnoyi osvity* (Monohrafiya). Sumy: Universytet's'ka knyha.
- Hromads'ko-aktyvni shkoly v Ukrayini: kroky do diy. (2008). *Posibnyk zi stvorenniya ta upravlinnya hromads'ko-aktyvnoyu shkolyu. VF «Krok za krokom»*. 2-he vyd. Kyiv: SPD- FO Parashyn K.S.
- Honiukova, L. V., Dokash V. I., Perzhun, V. V., & Chyrkova, N. O. (2020). Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: an Empirical Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(10), 54-66.
- Luhovyy, V. I. (1997). *Upravlinnya osvityou: navch. posib*. Kyiv: UADU.
- Nova Ukrayins'ka Shkola. (2018). V Ukrayini za poperedniy rik zrosla kil'kist' uchniv ta zmeshylasya kil'kist' shkil ta vchyteliv. *Nova Ukrayins'ka Shkola*. Retrieved from <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-za-poperednij-rik-zrosla-kilkist-uchniv-ta-vpala-kilkist-shkil-ta-vchyteliv/>
- Parsons, T. (1968). Strukturno-funktsyonal'n'yyi analiz v sovremennoy sotsyolohyy. *Ynformatsyonn'yiy byulleten'*. № 6. S. 96-117.
- Postupna O.V. (2021). Mekhanizm pravovoho rehulyuvannya protsesu publichnoho upravlinnya osvityou. *Naukovi perspektyvy: zhurnal. (Seriya «Derzhavne upravlinnya», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Medytsyna»)*, 1(7), 239-250.
- Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini. (1997). *Zakon Ukrayiny vid 21.05.1997 № 280/97-VR. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 24.
- Pro osvitu. (2017). *Zakon Ukrayiny vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya mistsevoho samovryaduvannya i terytorial'noyi orhanizatsiyi vlady v Ukrayini. (2014). *Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.04.2014. № 333-r*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#Text>
- Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., & Snizhko, D. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relações Internacionais no Mundo Atual. Curitiba/PR (Brasil)*, 3(36), 2316-2880. Retrieved from <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57807809500>
- Zablots'ka, A. V. (2019). Hlobalizatsiyni vyklyky dlya ukrayins'koyi osvity yak odniyei z tsiley staloho rozvytku. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4 (56). S. 108-116.



## The Ethnic Factor in Reforming the Administrative-Territorial System: the Experience of European Democratic States

UDC: 323.1:352/353(4)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152235>

**Makarov Hlib**

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0001-9958-6555>, [gmakarov@ukr.net](mailto:gmakarov@ukr.net)

*National Institute for Strategic Studies (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract

The relevance of the research topic is due to the need to take into account the European experience of the influence of the ethnic factor in the development of the administrative-territorial system when planning and implementing the next stages of the administrative-territorial reform in Ukraine. The acceleration of the European integration of our country requires the adaptation of the administrative and territorial system of Ukraine to the principles of the regional policy of the EU. Thus, taking into account foreign experience is necessary for the formation of a balanced approach to the coordination of mainly management goals of the next stages of the administrative-territorial reform with the ethno-political situation in the country. **The purpose of the article** is to determine the general patterns and features of the influence of interethnic relations on the reform of the administrative and territorial system of European states. Among the **obtained research results**, the main forms of influence of the ethno-political situation on the development of the administrative-territorial system of European countries, as well as the main factors determining the implementation of certain changes, were determined. It was found that the main forms of influence of ethnic factors on the reform of the administrative-territorial system by states are: harmonization of the borders of administrative-territorial units with the borders of the territories of residence of ethnic communities while preserving the symmetrical nature of the administrative-territorial system; formation of ethno-territorial autonomies for ethnic minorities, which have greater powers compared to administrative-territorial units of the same level; transformation of the state system. It has been found that the influence on the reform of the administrative-territorial system of the states is exerted by ethnic minorities who have territories of compact residence, since they are the ones who are interested in expanding the powers of public administration bodies of territorial units. It was also discovered that the main factor influencing interethnic relations on the reform of the administrative-territorial system is the process of politicization of ethnicity; it is characterized by the formation of social movements and political parties that articulate demands for the autonomy of ethnic territories and represent the interests of ethnic communities in the political system of society. Finally it was found that in, ethno-political conflicts played a decisive role in the implementation of the autonomization of ethnic territories in European countries. The direct impact was related to the efforts of states to use autonomization as a means of resolving existing conflicts. Instead, the indirect influence lay in the application of decentralization as a tool of state policy to prevent future conflicts.

**Keywords:** administrative-territorial system, administrative-territorial unit, administrative-territorial reform, ethnic community, ethnic minority, ethno-territorial autonomy

## Етнічний чинник реформування адміністративно-територіального устрою: досвід європейських демократичних держав

**Макаров Гліб**

*Національний інститут стратегічних досліджень (Київ, Україна)*

### Анотація

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю враховувати європейський досвід впливу етнічного чинника при розвитку адміністративно-територіального устрою, при плануванні та реалізації наступних етапів адміністративно-територіальної реформи в Україні. Прискорення європейської інтеграції нашої країни вимагає адаптації адміністративно-територіального устрою України до засад регіональної політики ЄС. Таким чином, урахування зарубіжного досвіду необхідне для формування збалансованого підходу до узгодження переважно управлінських цілей наступних етапів адміністративно-територіальної реформи з етнополітичною ситуацією в країні. **Метою статті** є визначення загальних закономірностей та особливостей впливу міжетнічних відносин на реформування адміністративно-територіального устрою держав Європи. Серед **отриманих результатів дослідження** – визначено основні форми впливу етнополітичної ситуації на розвиток адміністративно-територіального устрою європейських країн, а також основні чинники, що зумовлюють реалізацію тих чи інших змін. З'ясовано, що головними формами впливу етнічних чинників на реформування державами адміністративно-територіального устрою, є: узгодження меж адміністративно-територіальних одиниць із межами територій проживання етнічних спільнот при збереженні симетричного характеру адміністративно-територіального устрою; утворення для етнічних меншин етнотериторіальних автономій, які мають більші повноваження порівняно з адміністративно-територіальними одиницями такого ж рівня; трансформація державного устрою. З'ясовано, що вплив на реформування адміністративно-територіального устрою держав мають етнічні меншини, які мають території компактного проживання, оскільки саме вони зацікавлені у розширенні повноважень органів публічного управління територіальних одиниць. Встановлено, що головним чинником впливу міжетнічних відносин на реформування адміністративно-територіального устрою є процес політизації етнічності; він характеризується формуванням громадських рухів та політичних партій, що артикулюють вимоги щодо автономізації етнічних територій та представляють інтереси етнічних спільнот у політичній системі суспільства. Також виявлено, що у європейських країнах на здійснення державами автономізації етнічних територій вирішальне значення мали етнополітичні конфлікти. Прямий вплив був пов'язаний із намаганнями держав використати автономізацію як засіб врегулювання наявних конфліктів. Натомість непрямий вплив виявлявся у застосуванні децентралізації як інструменту державної політики із запобігання майбутнім конфліктам.

**Ключові слова:** адміністративно-територіальний устрій, адміністративно-територіальна одиниця, адміністративно-територіальна реформа, етнічна спільнота, етнічна меншина, етнотериторіальна автономія

Стаття надійшла / Article arrived: 28.09.2022

Схвалено до друку / Accepted: 31.10.2022



## Вступ.

Прискорення процесу європейської інтеграції України вимагає адаптації системи публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Серед іншого це передбачає пристосування адміністративно-територіального устрою України до потреб політики регіонального розвитку Європейського Союзу. У цьому контексті головним завданням на найближчий період може стати приведення меж адміністративно-територіальних одиниць та рівнів адміністративно-територіального поділу відповідно до стандартів NUTS (Номенклатури територіальних одиниць для цілей статистики). Водночас необхідно враховувати, що європейські держави при реформуванні адміністративно-територіального устрою враховували не лише економічні критерії. Їм доводилося також рахуватися із об'єктивними характеристиками своєї території, у тому числі – етнічним складом населення окремих регіонів, а отже – враховувати інтереси етнічних меншин із компактним способом розселення при здійсненні адміністративно-територіальних реформ. Для України вивчення такого досвіду є актуальним через наявність на її території місць компактного проживання етнічних меншин, а також на активність. Таким чином, Україні важливо враховувати зарубіжний досвід щодо впливу етнічного чинника при плануванні та реалізації наступних етапів адміністративно-територіальної реформи.

Загалом проблематика адміністративно-територіальних реформ у зарубіжних, і насамперед європейських державах є досить широко дослідженою у вітчизняній науці. Загальний зміст реформ досліджували О. Бровко, О. Білянський, С. Нагорний, С. Сergyoga та багато інших. Деякі політичні аспекти адміністративно-територіальних реформ (зокрема, загальні інерційні впливи соціалістичного періоду у перші роки реформ, позиції та вплив політичних партій у окремих державах щодо їх проведення) аналізували О. Піх, І. Кресіна, А. Коваленко, К. Вітман, Є. Перегуда. Конституційно-правові аспекти адміністративно-територіальних реформ розглянуто В. Федоренком та О. Чернеженко. Ефективність адміністративно-територіальних реформ в окремих країнах присвячені праці А. Ткачука та С. Сидоренка. Правові засади інституту територіальної

автономії у країнах Європи досліджувала Н. Мьяловицька (2009).

За географічним критерієм найбільше досліджень з проблематики адміністративно-територіальних реформ у вітчизняній науці присвячено колишнім соціалістичним державам – Польщі, дещо менше – іншим країнам Вишеградської групи та країнам Балтії. У зазначених країнах етнічний чинник не мав суттєвого впливу на проведення адміністративно-територіальних реформ, а тому європейський досвід врахування інтересів етнічних спільнот при реформуванні адміністративно-територіального устрою певною мірою залишається поза увагою вітчизняних дослідників.

**Метою статті** є визначення загальних закономірностей та особливостей впливу міжетнічних відносин на реформування адміністративно-територіального устрою держав Європи.

**Результати досліджень.** Під адміністративно-територіальним устроєм будемо розуміти «поділ території держави на систему адміністративних одиниць..., відповідно до якого утворюється вертикальна структура органів державної влади і управління, а також здійснюються спрямовані процеси централізації та децентралізації» (Клинченко, 2004, с. 17).

Виходячи з цього, адміністративно-територіальна реформа можна визначити як політику держави, спрямовану на реалізацію змін в адміністративно-територіальному устрої за 2-ма напрямками:

а) за формальним – щодо номенклатури, рівнів та географічних меж адміністративно-територіальних одиниць;

б) за змістовним – щодо розподілу компетенції між органами місцевого самоврядування адміністративно-територіальних одиниць різних рівнів, а також між органами місцевого самоврядування в цілому та органами державної влади (дана ознака є визначальною також для форм та різновидів державного устрою).

Одним із найбільш характерних соціальних процесів другої половини ХХ століття у Європі та в усьому світі можна вважати так званий «етнічний ренесанс» – відродження інтересу суспільств до проблем етнічної ідентичності. У сфері політичних відносин його проявом стала політизація етнічності – активізація етнонаціональних та регіональних рухів і політичних партій,



які артикулюють інтереси етнічних спільнот щодо використання та перетворення інститутів державної влади (Майборода, 1996, с. 578). У такий спосіб етнічний чинник здійснює вплив на розвиток політичної системи.

Чинником, який визначає вплив етнічних процесів на реформування адміністративно-територіального устрою конкретної держави, є наявність у її складі етнічних регіонів – територій, що за етнічним складом населення відрізняються від інших територій держави. По суті, ідеться про території компактного проживання етнічних (за іншою термінологією – національних) меншин. У даній статті термін «етнічна меншина» вжитий у значенні, в якому Брюейкер (2006) використовує поняття національної меншини – для позначення спільноти, яка відповідає трьом критеріям: «(1) публічна заява про членство в етнокультурній нації, відмінній від чисельно чи політично домінуючої етнокультурної нації; (2) вимога до держави про визнання цієї відмінної етнокультурної національності; (3) відстоювання на основі цієї національності певних колективних культурних чи політичних прав» (с. 91).

Компактний характер проживання впливає на артикуляцію політичних цілей суб'єктів політичних відносин. Вони виявляються зацікавленими: по-перше, у задоволенні своїх колективних потреб, інтересів, захисту своїх прав через використання регіональних та місцевих органів публічного управління, юрисдикція яких на території компактного проживання цих спільнот; по-друге – у зосередженні у таких органів максимально широких повноважень. Як наслідок, артикульовані цілі етнічних, національних та регіональних рухів і партій вступають у суперечність із засадами збереження цілісності системи управління держави, а згодом – і з принципами територіальної цілісності.

Поступова демократизація політичних систем європейських країн, у тому числі дотримання принципу поваги до прав та інтересів етнічних спільнотей, зокрема етнічних меншин, дозволила відпрацювати механізми узгодження їх інтересів із інтересами держав та домінуючих етносів. Одним із інструментів узгодження протилежних інтересів якраз і є адміністративно-територіальний устрій.

Зміни адміністративно-територіального устрою під впливом етнічного чинника зазвичай виявлялися у таких формах:

- узгодження меж адміністративно-територіальних одиниць із межами проживання етнічних спільнот, але при збереженні симетричного характеру адміністративно-територіального устрою (у такому разі органи управління адміністративно-територіальних одиниць одного рівня зберігають однаковий перелік повноважень);

- утворення етнотериторіальних автономій;

- трансформацію самого типу державного устрою, або федералізація (її можна вважати більш радикальною версією цього варіанту).

Реалізація першого варіанту є скоріше винятковою практикою. Так, у Молдові через рік після адміністративно-територіальної реформи 1998 р., що полягала в укрупненні одиниць регіонального рівня, було утворено окремих повіт у межах розформованого Тараклійського адміністративного району, де абсолютну більшість становило болгарське населення (Administrative Divisions, 2022). Це стало відповіддю на протести болгарської етнічної громади проти входження до складу Кагульського повіту з домінуванням титульної етнічної спільноти.

Узгодження меж адміністративно-територіальних одиниць із межами етнічних територій при збереженні симетричного адміністративно-територіального устрою втрачає сенс у зв'язку із застосуванням альтернативних інструментів реалізації прав етнічних спільнот. Зокрема, такими інструментами є документи Ради Європи - Європейська Хартія регіональних мов або мов меншин, а також Рамкова конвенція про захист національних меншин (частина 2 статті 10 останньої рекомендує органам місцевого самоврядування використовувати мови меншин, що проживають на даних територіях, у спілкуванні з їхніми представниками) (Framework Convention, 1995). Ці нормативно-правові акти передбачають використання мов певних етнічних спільнот у діяльності органів місцевого самоврядування, освіти, сфері культури навіть на тих територіях, де ці спільноти не становлять більшості населення.

Набагато поширенішим варіантом є утворення етнотериторіальних автономій.



Під етнотериторіальною автономією у даній статті будемо розуміти: а) надання окремим адміністративно-територіальним одиницям вищого статусу у вигляді ширшої компетенції її органів влади (місцевого самоврядування) порівняно з іншими адміністративно-територіальними одиницями такого ж рівня територіального поділу на підставі та з метою врахування етнічного складу їх населення; б) частину території держави, що яка набула такого статусу на зазначених підставах. Характерними прикладами таких автономій можна вважати окремі регіональні співтовариства в Іспанії (Андалусія, Галісія, Каталонія, Країна Басків), деякі території Великої Британії (Північна Ірландія, Шотландія, Уельс), Данії (Гренландія, Фарерські острови), Італії (Валле-д'Аоста, Трентіно-Альто-Адідже), Фінляндії (Аландські острови). Серед колишніх соціалістичних країн етнотериторіальні автономії входять до складу Молдови (Гагаузія) та Сербії (Воєводина). Дещо суперечливо можна кваліфікувати випадок французької Корсики, яка отримала автономний статус з огляду на етнічну специфіку та розвинутий сепаратистський рух. Однак, є ймовірність визнання неконституційним поняття «корсиканський народ» після судового розгляду (Corsican Language, 2022), чим може позбавити цей автономний регіон формальної етнічної основи.

Етнічний характер цих автономій зазвичай підтримується завдяки комбінації таких елементів:

– назви, яка походить зазвичай від етноніму відповідної спільноти (Шотландія, Каталонія тощо). Щоправда, етноніми спільнот, що мають споріднені держави, зазвичай не вживаються у назвах автономій. Назви таких автономних одиниць зазвичай відповідають топонімам – назвам історико-географічних областей. Певний виняток із цього правила становить Північна Ірландія: її назва склалася історично, коли вся територія острова Ірландія (включаючи частину, яка нині є суверенною державою) знаходилася у складі Англії;

– офіційного статусу мови відповідної етнічної меншини, яка на території автономії використовується поряд із державною мовою. З іншого боку, на Аландських островах (Act on the Authonomy, 1991) та у Каталонії (Україна у каталонському дзеркалі,

2017) регіональним мовам законодавство надає навіть пріоритет перед державною;

– етнічного складу населення. Майже в усіх європейських етнотериторіальних автономіях представники відповідних етнічних спільнот становлять абсолютну більшість населення – від 56% на Корсиці (Corsicans, 2022) до 91% на Фарерських островах (Demographics of the Faroe Islands, 2022). Винятком є Воєводина у складі Сербії (більшість населення цього краю складають серби, а не угорці) та Північна Ірландія. Однак випадок останньої є специфічним: реальний етнічний склад населення цієї територіальної одиниці складно визначити, оскільки основним критерієм самоідентифікації тут виступає конфесійна приналежність - до протестантів або католиків.

Однак, характер впливу на реформування адміністративно-територіального устрою не лише особливостями етнічного складу населення окремих територій, але й етнічною структурою населення держави в цілому. Автономізація окремих регіонів у складі унітарних держав найбільше характерна для країн із домінантною етнічною спільнотою. Натомість для федералізації найбільш сприятливі умови склалися у тих державах, де жоден із етносів не мав кількісного домінування (Бельгія, а також Боснія і Герцеговина). Тобто, ідеї федералізації за етнічною ознакою найчастіше стають популярними тоді, коли одна зі спільнот прагне забезпечити або зберегти для себе панівне політичне становище, не маючи для цього належних демографічних підстав.

При цьому етнічні меншини у європейських країнах з точки зору реалізації права на самовизначення можна чітко поділити на 2 різновиди:

а) ті, що мають споріднені держави (kin-states), у яких вони становлять більшість населення; б) ті, що не мають таких споріднених держав. Можна стверджувати, що перші з них вже реалізували своє право на самовизначення у найвищій формі – утворення власної національної держави. Відповідно, саме етнічні спільноти другого різновиду мають більше підстав претендувати на утворення етнотериторіальної автономії. Саме з цієї причини територіальні автономії для етносів, що мають споріднені держави, становлять меншість серед європейських етнотериторіальної автономій. Зокрема, серед країн – членів Європейського Союзу



вони існують в Італії (Валле-д'Аоста і Трентіно-Альто-Адідже) та Фінляндії (Аландські острови). Валле-д'Аоста створена як територіальна автономія для французької національної меншини, Трентіно-Альто-Адідже – німецької, Аландські острови – шведської.

Наявність територій компактного проживання етнічних меншин, що мають споріднені держави, більше характерна для регіону Центральної та Східної Європи. Це пов'язано із більш динамічними змінами міждержавних кордонів, у тому числі внаслідок розпаду поліетнічних державних утворень – класичних імперій та так званих «соціалістичних федерацій».

Особливо сильний опір спробам проголосити на своїй території нові етнотериторіальні утворення для етнічних меншин чинять постсоціалістичні держави, насамперед через негативну реакцію на подібні ініціативи з боку більшості населення країн. Так, у Румунії та Болгарії не було утворено автономій для меншин, що мають компактний характер проживання (відповідно етнічних угорців та турків), хоча партії, які репрезентують їхні інтереси та артикують вимоги автономізації їх етнічних територій, систематично входять до складу урядових коаліцій. При цьому Румунія не погоджується навіть на відновлення тієї Угорської автономної області, яка існувала у перші десятиліття існування соціалістичного ладу і була скасована у 1968 р.

Автономні краї у складі Сербії, були утворені за принципово інших умов – за ініціативою союзного керівництва ще соціалістичної Югославії (з авторитарним або навіть тоталітарним політичним режимом), до складу якої Сербія входила як суб'єкт федерації (Мяловицька, 2009, с. 180). І навпаки, у 1990 р., у період послаблення федерального центру Сербія вдалася до суттєвого обмеження автономії країв, звівши її до особливих повноважень у галузі культурного розвитку.

Важливим чинником автономізації окремих етнічних регіонів стали міжетнічні конфлікти. У країнах Західної Європи вони відбувалися переважно у формі терористичної діяльності радикальних угруповань – ЕТА у Країні басків, Ірландської Республіканської Армії та Національного фронту визволення Корсики. За допомогою автономізації держави намагалися забезпечити

деескалацію політичного насильства та запобігти розширенню соціальної бази терористичних рухів. Зокрема, на це було спрямоване утворення автономії Корсики у Франції (Corsican Conflict, 2022), Північної Ірландії у Великій Британії, а також автономії Країни Басків в Іспанії.

Ще одним чинником змін адміністративно-територіального устрою є прагнення європейських держав не лише врегулювати наявні міжетнічні конфлікти, але й запобігти виникненню нових. Реформа адміністративно-територіального устрою у такому разі була результатом компромісу між загальнонаціональними політичними партіями з одного боку та поміркованими етнічними і регіональними партіями та рухами – з іншого. Саме як результат такого компромісу можна розглядати зазначені нижче процеси:

- утворення етнотериторіальних автономій для етнічних меншин, які мають споріднені держави, якщо споріднені держави відрізняються вищими рівнем життя та соціальними стандартами. Так, широка автономія Валле-д'Аоста і Трентіно-Альто-Адідже в Італії може розглядатися як певна альтернатива приєднанню цих територій відповідно до Франції та Австрії (до складу якої дана територія входила як Південний Тіроль), а автономія Аландських островів – їх поверненню до складу Швеції (яка до початку 19-го століття включала в себе всю сучасну територію Фінляндії);

- політику деволюції у Великій Британії, у рамках якої було не лише розширено автономію Північної Ірландії, але й надано статус етнотериторіальних автономій Шотландії та Уельсу. Відповідні рішення були легітимізовані через проведення регіональних референдумів (Томпсон, 2002, с. 98-99);

- надання в Іспанії повного статусу автономних співтовариств не лише Країні Басків та Каталонії, але й тим етнічним територіям, які не були охоплені масовим насильством на етнополітичній основі – Андалузії та Галісії (Толстов, 2019, с. 342).

У зазначених випадках Великої Британії та Іспанії очевидним є прагнення запобігти появі у майбутньому терористичних рухів за сценарієм інших територій цих країн – відповідно Північної Ірландії та Країни Басків. Тобто, тут може йтися про непрямий вплив етнополітичних конфліктів на зміну статусу певних територій.



Найбільш суттєвий вплив на зміни в адміністративно-територіальному устрої мали воєнні етнополітичні конфлікти. Слід зазначити, що переважна більшість воєнних конфліктів на етнічному ґрунті у другій половині 20-го століття виникли у постсоціалістичних європейських країнах, причому саме в тих, які на відповідний період здобували свій суверенітет у процесі розпаду соціалістичних федерацій. Цьому сприяв збіг двох чинників:

- вони, згідно з термінологією американського соціолога Брюейкера (2006), опинилися у становищі «націоналізаційних держав» (с. 94-95). Політика таких держав спрямована зазвичай на зміцнення панівного політичного та культурного становища титульних етнічних спільнот, або «номінальних носіїв держави» (Брюейкер, 2006, с. 95), у тому числі за рахунок інтересів етнічних меншин (особливо тих, які обіймали високе становище у колишніх соціалістичних федераціях);

- дані країни лише розпочали до формування власних силових, і насамперед - військових структур, а тому не мали достатніх засобів до стримування етнічного сепаратизму. Особливо це стосувалося випадків, коли сепаратистські (по відношенню до нових суверенних держав) рухи та територіальні утворення підтримувався федеральним центром.

Власне, найбільшою мірою силу впливу етнополітичного конфлікту визначає факт втрати чи утримання державою контролю над частиною своєї території. Втрата зазвичай відбувається через утворення на ній так званих «самопроголошених держав».

Як правило, вдавалося запобігти автономізації окремих територіальних одиниць при врегулюванні тих конфліктів, які не призвели до втрати державами над частиною своєї території. Це було можливо переважно на ранніх стадіях конфліктів, коли вони не встигали набути збройної форми (наприклад, масові протести та спроби автономізації населених переважно росіянами міст на Північному Сході Естонії у 1993 р.), або їх насильницька фаза виявилася короткотривалою (конфлікт 2001 р. у населених етнічними албанцями районах Північної Македонії).

Самопроголошені держави утворилися на територіях Молдови (Придністровська Молдавська Республіка та Республіка

Гагаузія), Сербії (Республіка Косово) та Хорватії (Республіка Сербська Країна), але найбільших масштабів цей процес набув у Боснії і Герцеговині. Остання з них виявилася єдиною країною, де головний етнос – боснійські мусульмани – становив лише відносно більшість населення). Законний уряд Боснії зберіг контроль менш ніж над 20% території держави, а понад 2/3 її опинилося під контролем другої за чисельністю етнічної спільноти – сербів (які проголосили Сербську Республіку Боснія). З усіх наведених випадків лише в Гагаузії конфлікт не перейшов у збройну фазу: у 1992 р. керівництву Молдови та самопроголошеної на той момент республіки, на відміну від Придністров'я, вдалося практично в останній момент утриматися від початку бойових дій.

Спроби повернення самопроголошених державних утворень на загальних правах часто здійснювалися з опорою на військову силу, але далеко не завжди виявляли позитивними для самих цих держав.

Так, до складу унітарної Хорватії було повернуто на загальних засадах три анклав, які утворювали самопроголошену республіку Сербська Країна: два з них - у результаті військових операцій 1995 р., а третій - дипломатичним шляхом після дворічного перебування під управлінням тимчасової адміністрації під егідою ООН (Євтушок, 2018). Успішному (з точки зору Хорватії) поверненню територій сприяло послаблення міжнародних позицій етнічно спорідненої для сербів держави (Союзної Республіки Югославія), яка сприймалася як держава-агресор.

У решті досліджуваних країн втрачені території було повернуто шляхом мирних переговорів на умовах розширення їхніх прав. У процесі врегулювання конфлікту проведення адміністративно-територіальної реформи, яка має легалізувати особливий статус тимчасово втрачених територій, стало предметом переговорів і висувалося в якості обов'язкової умови повернення їх до складу відповідної держави. При цьому кінцеві умови врегулювання часто залежать від зовнішньої підтримки, яку отримує та чи інша сторона конфлікту. Так, у Молдові на конституційному рівні було визнано спеціальний статус Автономного Територіального Утворення Гагаузія (Гагауз-Єрі).



Боснія та Герцеговина після тривалого збройний конфлікту була реорганізована на двоступеневу федерацію: двома її суб'єктами стали Республіка Сербська та Федерація Боснія і Герцеговина; остання, у свою чергу, сама є федеративним об'єднанням, що складається з 10 кантонів (як моноетнічних, так і зі змішаним мусульмансько-хорватським населенням).

Статус решти самопроголошених держав так і залишився остаточно не вирішеним, а у конституціях країн, до складу яких вони офіційно входять, остаточно визначення їхнього статусу відкладено до врегулювання конфліктів. Зокрема, це стосується Придністров'я та Косова. Причому останнє вже перейшло до категорії «частково визнаних» держав: хоча Організація Об'єднаних Націй офіційно не визнала його суверенітет, це було в односторонньому порядку зроблено окремими країнами – членами ООН. Дана обставина практично не залишає шансів на повернення Косова до складу Сербії.

#### **Висновки.**

Головними формами впливу етнічних чинників на реформування державами адміністративно-територіального устрою, є: узгодження меж адміністративно-територіальних одиниць із межами територій проживання етнічних спільнот при збереженні симетричного характеру адміністративно-територіального устрою; утворення етнотериторіальних автономій для етнічних меншин, які мають більші повноваження порівняно з адміністративно-територіальними одиницями такого ж рівня; трансформація державного устрою, зокрема з унітарного у федеративний.

Необхідною умовою для результативного впливу етнічних процесів є наявність у державах територій, які за етнічним складом відрізняються від інших територій даної держави. Зазвичай такими є території компактного проживання етнічних меншин. Наявність територій компактного проживання визначає артикуляцію вимог етнічних меншин у напрямку автономізації, щоб забезпечити збереження своєї ідентичності та повноцінний розвиток на обмеженій території, з використанням регіональних та місцевих органів публічного управління.

До етнічних чинників, що впливають на реформування адміністративно-

територіального устрою європейських держав у напрямку автономізації етнічних територій, є: процес політизації етнічності; етнічний склад населення держави в цілому; характер етнічних меншин із точки зору виникнення етнічних конфліктів у різних формах; спроможність держави до спротиву активності етнічних партій та рухів або готовність до прийняття компромісних рішень.

Політизація етнічності являє собою усвідомлення представниками етнічних спільнот своїх колективних інтересів по відношенню до системи державної влади, а також виникнення громадсько-політичних рухів та політичних партій, що представляють інтереси етнічних спільнот зорієнтовані громадсько-політичні рухи та політичні партії артикулюють і представляють інтереси етнічних спільнот у політичній системі суспільства.

Щодо впливу етнічної структури населення держав на розвиток адміністративно-територіального устрою населення виявлено закономірність: у країнах із домінують етнічною спільнотою переважає тенденція до автономізації територій з відмінним етнічним складом населення.

Визначено, що чинник етнополітичних конфліктів тією чи іншою мірою лежав в основі автономізації етнічно специфічних адміністративно-територіальних одиниць у європейських країнах. Зокрема, прямий вплив конфліктів полягає в тому, що реформа адміністративно-територіального устрою держави може здійснюватися з метою його врегулювання. З іншого боку, непрямий вплив конфліктів полягає у тому, що держава, дотримуючись компромісної політики щодо утворення етнотериторіальних автономій, насправді розглядає її як засіб запобігання конфліктам.

Найбільш радикальний вплив на реформування адміністративно-територіального устрою мають воєнні етнополітичні конфлікти. Вони часто супроводжуються втратою державою контролю над частиною території, і зазвичай після цього широка автономізація стає умовою для відновлення суверенітету держави.

З'ясовано, що демократичні держави частіше надають право на автономію етнічним меншинам, що не мають споріднених держав,



у яких вони займали б домінуюче становище; у протилежному випадку етнічна спільнота може вважатися такою, що реалізувала право на самовизначення у формі національної держави, і її претензії на автономію можуть вважатися невиправданими.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Брюбейкер, Р. (2006). *Переобрамлений націоналізм. Статус нації та національне питання у новій Європі*. Львів: Кальварія.
- Євтушок, М. (2018, Червень 06). Є реальний сценарій повернення Донбасу – дипломат про кілька кроків і умов. *Апостроф*. Відновлено з <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2018-06-13/est-realnyiy-stsenariy-vozvrashcheniya-donbassa---diplomat-o-neskolkih-shagah-i-usloviyah/18785>
- Клинченко, О. В. (2004). Адміністративно-територіальний устрій. В Ю. С. Шемшученко, В. Д. Бабкін & В. П. Горбатенко (Ред.), *Політологічний енциклопедичний словник (2-е вид)*. С. 17-18. Київ: Генеза.
- Майборода, О. М. (1996). Політизація етнічності. В Ю. Римаренко (Упоряд.), *Мала енциклопедія етнодержавознавства*. Київ: Генеза, Довіра.
- Мяловицька, Н. А. (2009). *Автономія та її роль у державному будівництві (країни Європи)*. (Монографія). Київ: Логос.
- Толстов, С. В. (2019). Сепаратизм і шляхи його подолання в Іспанії: міжнародний вимір. *Суспільно-політичні процеси*, 1 (11), 332-376.
- Томпсон, Е. (2002). Регіони, регіоналізація та регіоналізм у сучасній Європі. В І. Ф. Кононов (Ред.), *Регіональна політика: хрестоматія сучасної зарубіжної соціології регіонів* (с. 95-110). Луганськ: Альма-Матер-Знання.
- Україна у каталонському дзеркалі: три неоднозначні паралелі (2017, Жовтень 07). *Хвиля*. Відновлено з <https://hvylya.net/analytics/politics/ukrayina-u-katalonskomu-dzerkali-tri-neodnoznachni-paraleli.html>
- Act on the Authonomy of Alands*. №1144. (1991). Відновлено з <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1991/en19911144.pdf>
- Administrative Divisions of Moldova. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Відновлено з [https://en.wikipedia.org/wiki/Administrative\\_divisions\\_of\\_Moldova](https://en.wikipedia.org/wiki/Administrative_divisions_of_Moldova)
- Corsican Conflict. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Відновлено з [https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican\\_conflict](https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican_conflict)
- Corsican Language. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Відновлено з [https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican\\_language](https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican_language)
- Corsicans (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Відновлено з <https://en.wikipedia.org/wiki/Corsicans>
- Demographics of the Faroe Islands. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Відновлено з [https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_the\\_Faroe\\_Islands](https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_Faroe_Islands)
- Framework Convention for the Protection of National Minorities. Strasbourg, 1.II.1995. (1995). *Рада Європи*. Відновлено з <https://rm.coe.int/16800c10cf>

## REFERENCES

- Act on the Authonomy of Alands*. №1144. (1991). Retrieved from <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1991/en19911144.pdf>
- Administrative Divisions of Moldova. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Administrative\\_divisions\\_of\\_Moldova](https://en.wikipedia.org/wiki/Administrative_divisions_of_Moldova)
- Brubaker, R. (2006). *Nationalism Reframed: Nationhood and the National Question in the New Europe*. Lviv, Kalvariia.
- Corsican Conflict. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican\\_conflict](https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican_conflict)
- Corsican Language. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican\\_language](https://en.wikipedia.org/wiki/Corsican_language)
- Corsicans. (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Corsicans>
- Demographics of the Faroe Islands (2022). *Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_the\\_Faroe\\_Islands](https://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_the_Faroe_Islands)
- Framework Convention for the Protection of National Minorities. Strasbourg, 1.II.1995. (1995). *Council of Europe*. Retrieved from <https://rm.coe.int/16800c10cf>
- Ievtushok, M. (2018, June 13). There is a Real Scenario for the Return of Donbas - the Diplomat Talks about Several Steps and Conditions. *Apostrophe*. Retrieved from <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2018-06-13/est-realnyiy-stsenariy-vozvrashcheniya-donbassa---diplomat-o-neskolkih-shagah-i-usloviyah/18785>
- Klynchenko, O. V. (2004). Administrative-territorial Organization. In Iu. S. Shemshuchenko, V. D. Babkin & V. P. Horbatenko (Eds.), *Political science encyclopedic dictionary* (2nd ed.). (p. 17-18). Kyiv: Geneza.
- Maiboroda, O. M. (1996). Politicization of Ethnicity. In Yu. I. Rymarenko (Ed.), *Little Encyclopedia of Ethno-State Studies*. Kyiv: Geneza, Dovira.
- Mialovytska, N. A. (2009). *Autonomy and its Role in State Building (European countries)*. (Monograph). Kyiv: Lohos.
- Thompson, A. (2002). Regions, Regionalization and Regionalism in Contemporary Europe. In I. F. Kononov (Ed.), *Regional Policy: Textbook of Modern Foreign Sociology of Regions* (p. 95-110). Luhansk: Alma-Mater-Znannia.
- Tolstov, S. V. (2019). The Challenge of Separatism and its Consequences in Spain: International Dimension. *Socio-political Processes*, 1 (11), 332-376.
- Ukraine in the Catalan Mirror: Three Ambiguous Parallels. (2017, October 07). *The Wave*. Retrieved from <https://hvylya.net/analytics/politics/ukrayina-u-katalonskomu-dzerkali-tri-neodnoznachni-paraleli.html>



## The Impact of Digitalization on Public Administration in the Field of Combating Interethnic Conflicts

UDC: 351:323.15

DOI: <https://doi.org/10.15421/152236>

**Kvitka Sergiy<sup>1</sup>**

D.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>, [skvitka14790@gmail.com](mailto:skvitka14790@gmail.com)

**Karpenko Olexandr<sup>2</sup>**

D.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>, [dr.karpenko@kneu.edu.ua](mailto:dr.karpenko@kneu.edu.ua)

<sup>1</sup>*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

<sup>2</sup>*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract

The purpose of the study is to determine the main aspects and directions of the impact of digitalization on the mechanisms of state administration in the field of countering inter-ethnic and inter-confessional conflicts in society. It is considered that important factors in the emergence of inter-ethnic conflicts are the loss of national and social identification by people, in the conditions of comprehensive digitalization of society. It was determined that in this context, changes in the consolidating value orientations of society caused by digital transformation, in particular, shifts in the behavioral and value spheres, which are primarily characteristic of countries that have advanced more than others in the field of digitalization and, obviously, inevitable for the states of other countries, are of particular importance which implement the latest digital technologies as best they can. These trends have naturally blurred the level of social capital and trust in society, the importance of which for harmonious and stable socio-economic and political development is difficult to overestimate. At the same time, in developed countries, the situation is complicated by the fact that in the states of the liberal West, identity politics is usually interpreted in negative categories, it is not considered as a tool for consolidation and harmonization of society, but as a cause of social and international conflicts. It is noted that in the conditions of the intensive formation of a new, "digital" space, against the background of the widespread introduction of digital technologies in various spheres of life, social processes develop very rapidly, or even spontaneously, which complicates the state's ability to predict adverse events. Manifestations of inter-ethnic tension that arise and spread on the Internet in a matter of days, and then develop into full-fledged conflicts, are a particular danger. It is concluded that market mechanisms and digital technologies by themselves do not solve numerous problems facing modern society. Effective solutions are only possible at the level of coordinated efforts and political will of national governments, with the active involvement of the public.

**Keywords:** digitalization, digital technologies, interethnic conflicts, social identification, dehumanization, state control

## Вплив цифровізації на державне управління у сфері протидії міжнаціональним конфліктам

**Квітка Сергій<sup>1</sup>, Карпенко Олександр<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

<sup>2</sup>*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)*

### Анотація

Мета дослідження полягає у визначенні основних аспектів і напрямків впливу цифровізації на механізми державного управління у сфері протидії міжнаціональним та міжконфесійним конфліктам у суспільстві. Враховується, що важливими чинниками виникнення міжнаціональних конфліктів є втрата людьми, в умовах всебічної цифровізації суспільства, своєї національної та соціальної ідентифікації. Визначено, що у цьому контексті особливого значення набувають викликані цифровою трансформацією зміни консолідуючих ціннісних орієнтацій суспільства, зокрема, зрушення у поведінковій і ціннісній сферах, що передусім характерні для країн, що більше інших просунулись у сфері цифровізації і, очевидно, немінучі і для держав інших країн які у міру сил впроваджують новітні цифрові технології. Зазначені тенденції закономірно розмили рівень соціального капіталу та довіри у суспільстві, значення якого для гармонійного та стабільного соціально-економічного та політичного розвитку складно переоцінити. При цьому в розвинених країнах становище ускладнюється тим, що в державах ліберального Заходу політика ідентичності, як правило, інтерпретується в негативних категоріях, розглядається не як інструмент консолідації та гармонізації суспільства, а як причина соціальних і міжнаціональних конфліктів. Зазначається, що в умовах інтенсивного формування нового, «цифрового» простору, на тлі повсюдного впровадження цифрових технологій у різні сфери життя, соціальні процеси розвиваються дуже стрімко, а то й сказати стихійно, що ускладнює здатність держави передбачати несприятливі події. Особливу небезпеку становлять прояви міжнаціональної напруженості, що зароджуються і в лічені дні розповсюджуються в Інтернеті, а потім переростають у повноцінні конфлікти. Робиться висновок, що ринкові механізми і цифрові технології самі по собі не вирішують численних проблем, що стоять перед сучасним суспільством. Ефективні рішення можливі лише на рівні скоординованих зусиль та політичної волі національних урядів за умови активного залучення громадськості.

**Ключові слова:** цифровізація, цифрові технології, міжнаціональні конфлікти, соціальна ідентифікація, дегуманізація, державне управління



## Вступ

Поточний етап цифрової трансформації світу характеризується суперечливими тенденціями розвитку суспільств, які стають все більш взаємозалежними і водночас дедалі більш антагоністичними у сфері політики, ідеології, ціннісних культурно-історичних та цивілізаційних орієнтацій. Ці процеси мають значний вплив на державне управління у сфері протидії міжнародним конфліктам (Квітка, 2021). Спочатку пандемія COVID-19, потім військова агресія проти України продемонстрували уразливість світу перед спільними викликами та загрозами, важливість для вирішення актуальних сучасних проблем досліджень у галузі визначення впливу глобальної цифровізації на державне управління.

Ключовими вимірами сьогодення виступає цифрова технологічна сфера, в якій перетинаються глобальні тенденції науково-технічного розвитку та основні загрози соціально-економічній та політичній стабільності національних держав які досі залишаються основними суб'єктами міжнародних відносин, діяльність яких детермінована культурно-історичними, цивілізаційними рамками розвитку. У зв'язку із зазначеними тенденціями всесвітньо-історичного розвитку важливим завданням науки публічного управління є визначення напрямів пом'якшення кризових явищ сучасних соціокультурних, економічних та соціально-політичних трансформацій.

У цьому контексті особливого значення набувають викликані цифровою трансформацією зміни консолідуючих ціннісних орієнтацій суспільства, зокрема, зрушення у поведінковій і ціннісній сферах, що передусім характерні для країн, що більше інших просунулись у сфері цифровізації і, очевидно, неминучі і для інших країн які у міру сил впроваджують новітні цифрові технології.

Слід відзначити, що соціальна роль національної держави є важливою об'єктивною цінністю людського суспільства, а це означає, що для стабільного довгострокового розвитку соціуму необхідно знайти консенсус щодо гармонізації завдань збереження соціально орієнтованої національної держави та раціонального впровадження сприяючих процесу глобалізації сучасних цифрових технологій таким чином, щоб їх використання не

підривало соціокультурну сферу суверенних держав, не призводило до міжнародних та міжконфесійних конфліктів, а навпаки, сприяло консолідації та стійкості соціуму на базі прийнятних більшості населення цінностей та колективної ідентичності.

**Мета дослідження** полягає у визначенні основних аспектів і напрямків впливу цифровізації на механізми державного управління у сфері протидії міжнародним та міжконфесійним конфліктам у суспільстві.

## Результати дослідження.

З часів винаходи друкарства, поширення грамотності спочатку серед вищих класів, а потім і серед ширших верств населення, розвитку преси та засобів масової інформації основою сучасної національної держави виступав комплекс соціокультурних цінностей, ідеологічного наративу та уявлень, що забезпечували певний рівень консолідації та колективної ідентичності членів суспільства як громадян держави-нації. Система освіти як державних, так і громадських інститутів, забезпечувала суспільству певну єдність поглядів щодо основних питань соціально-політичного розвитку. Історично функції підтримки зазначеної єдності цілей покладалися на ідеологію, носіями якої протягом багатьох віків виступали релігійні форми свідомості та сакральні інститути.

Втім, процеси глобальної секуляризації та емансипації другої половини ХХ – початку ХХІ століття, що особливо яскраво проявили себе в розвинених постіндустріальних країнах «колективного Заходу», призвели до того, що цінності самовираження стали домінувати над цінностями виживання, внаслідок чого соціально незатребуваним виявився наратив важливості забезпечення та підтримки певного рівня колективної політичної та соціокультурної ідентичності, орієнтованої на довгострокове соціально-політичне виживання суспільств як актора міжнародних відносин на рівні національної держави. Разом з тим, не викликав сумніву тезис про певний тип культури, що властивий даному суспільству та має для його представників самостійну цінність. (Inglehart & Weizel, 2012)

Той час характеризувався розвитком масової психології суспільства споживання та процесів зростання популярності та легалізації мультикультуралізму, що в крайніх своїх формах призвів до можливості



фактичного соціально-політичного диктату меншин. Більшість сучасних держав постіндустріального «колективного Заходу» зіткнулися з кризою колективної державно-політичної ідентифікації і розколотістю свідомості суспільства. Важливим аспектом цієї проблеми, що посилює її розвиток, стали кризові процеси в демографічній сфері та масштабний приплив іммігрантів з інокультурних та соціально-економічно менш розвинених держав, представники яких, на відміну від громадян громад-реципієнтів, як правило, у ментальному відношенні більш традиційні і не готові прийняти як обов'язковий «символ віри» ідеологію мультикультуралізму та рівності меншин.

Зазначені тенденції закономірно розмили рівень соціального капіталу та довіри у суспільстві, значення якого для гармонійного та стабільного соціально-економічного та політичного розвитку складно переоцінити. При цьому в розвинених країнах становище ускладнюється тим, що в державах ліберального Заходу політика ідентичності, як правило, інтерпретується в негативних категоріях, розглядається не як інструмент консолідації та гармонізації суспільства, а як причина соціальних і міжнаціональних конфліктів. Яскравим прикладом такого розуміння політики ідентичності є робота Ф. Фукуяма «Ідентичність: прагнення визнання та політика неприйняття» (Fukuyama, 2020). Тим часом навіть відомий американський мислитель змушений визнати, що гіпертрофована увага до ідентичностей меншин болісно позначається на добробуті та моральному кліматі суспільства загалом. І це тим більше очевидно, що багато прогнозистів, зокрема, автори доповіді Національної розвідувальної ради США «Глобальні тренди 2030: альтернативні світи» та експерти Європейського парламенту, які опублікували доповідь «Глобальні тренди 2035: геополітика та міжнародна міць», вважають, що XXI століття буде століттям зіткнення цивілізацій, та світоглядів, а значить, і зіткнення ідентичностей.

Цифровізація призвела до посилення соціально-економічної сегрегації та нерівності у розвинених країнах, зростання соціокультурного розшарування суспільства, прискореного зниження рівня соціальної єдності та найсильніших протестних рухів у найбільш інноваційних містах, серед яких можна відзначити Нью-Йорк, Лондон,

центри передових технологій Кремнієвої долини, яку ще до пандемії COVID-19 стали масово залишати представники колись передового і «креативного класу», який вважався найбільш успішним. Зазначені тенденції змушують ставити питання про правомірність нової інтерпретації протестних соціальних процесів, в тому числі таких, що призводять міжнаціональних.

### **Вплив цифровізації на соціально-політичну психологію та ідентичність**

На цей час склався пласт наукової літератури, присвячений дослідженням впливу цифровізації на трансформацію соціальної поведінки, на підставі аналізу якої можна говорити про певні тенденції у змінах поведінки, соціально-політичної психології та ідентичності громадян. Серед численних наслідків цифровізації виділяються вісім тенденцій, які різною мірою впливають на ступінь консолідації суспільства і які у зв'язку з цим важливо враховувати у державному управлінні для забезпечення безпеки соціуму та його стабільного довгострокового розвитку.

1. На порядок денний постають питання збереження гендерних ролей, що склалися. З'являється все більше наукових свідчень про те, що чоловіки гірше адаптуються до стрімких соціально-економічних змін, пов'язаних з технологічним розвитком, втрачають соціальні функції, що склалися століттями. В результаті деградує інститут сім'ї, дедалі більше дітей виховуються без батьків, виникають хронічні проблеми соціалізації.

Поширюється феномен фактичної самотності на тлі зростання віртуальної псевдоактивності (збирання «лайків», тисяч «друзів» та «фоловерів») у соціальних мережах. При цьому люди стають менш терпимими, більш інфантильними, нездатними до компромісу, оскільки орієнтуються на моделі та зразки, що диктуються популярними медіа та соціальними мережами (Twenge, 2019).

2. Віртуалізація реальності атрофує в людини здатність до співпереживання та знижує загальний рівень гуманності. Співчуття, емпатія йдуть на другий план, а нові цифрові технології створюють ілюзію можливості прожити, скоротивши реальні міжособистісні контакти до мінімуму і атрофуючи здатність «цифрової людини» до соціалізації, в тому числі і через нарцисизм,



що росте в атомізованому цифровому світі (Twenge, & Campbell, 2009).

3. Розвиток комп'ютерних ігор та різноманітних симуляторів віртуальної реальності, зростання впливу соціальних медіа призводять до спотворення сприйняття сучасного світу. У цьому контексті виникають проблеми ігрової залежності, питання поширення симуляторів, розроблених для військових, які породжують аж ніяк не віртуальну, а реальну агресію, яка посилюється після подібних ігор як у дітей, так і у дорослих. Одними з наслідків зазначених тенденцій стають ігрова залежність та феномен, який отримав назву «ігрового вдівства» (Zuboff, 2019).

4. Технологічні виклики етики, гуманітарної сфери посилюють розмивання консолідуючих цінностей, у результаті стає дедалі складніше знайти опорні точки колективної ідентичності, які можна прийняти переважно соціуму. Віртуалізація життя викликає побоювання, що саме песимістичний сценарій майбутнього є найбільш реальним. Прикладами дегуманізації, що відбувається через розвиток сучасних технологій, є особливості роботи операторів бойових безпілотників та офіцерів кібервійськ, які можуть дистанційно завдавати величезної шкоди критичній інфраструктурі, знищувати людей, не відчуваючи жодної особистої причетності – все відбувається як у кіно, у грі, а відплата завжди очевидно, що реальність не відчувається (Harris, 2015).

5. Мозок людини цифрової епохи втрачає навички довгострокової пам'яті за рахунок розширення пам'яті оперативної, яка сприяє вмінню працювати в умовах багатозадачності, але руйнує здатність до концентрації уваги та глибокого аналізу. Люди масово розучуються читати та розуміти довгі тексти. Цей факт також не дає підстав для оптимізму. Дані процеси викликають побоювання щодо якості політичної еліти в цілому, її здатності комплексно, стратегічно мислити, виробляти відповідні рішення, у тому числі формулювати та підтримувати цінності, що консолідують суспільство.

6. Загальне зростання соціальної недовіри, соціальної нерівності та конфліктності в «цифрових» суспільствах, зумовлених роботизацією та «фінансіалізацією» економіки, прекаріатизацією широких мас населення. Економіка великих даних

практично призводить до економії на масштабах, а й до дегуманізації. Сьогодні складно сказати, хто викликає більше співчуття – хрестоматійна людина на конвеєрі Генрі Форда або людина, що стала безликою функцією великих даних і мережевих технологій, що залежить від цифрових платформ. У сучасних обставинах дегуманізація обумовлена тим, що люди, заганні в рамки цифрових технологій, змушені піддаватися мережевому диктату, розплачуючись за цифровізацію довгостроковим погіршенням соціально-економічного стану (Stiglitz, 2020; Piketty, 2020). Причому уряди національних держав поки що не здатні щось змінити.

7. Все більше фахівців у трудовій сфері вказують на аж ніяк не очевидні вигоди віддаленої зайнятості. Корпорації економлять мільярди доларів на офісних приміщеннях, але їхні співробітники, які перебувають на віддаленому доступі, змушені зазнавати значних супутніх витрат. Зростання кількості позаштатних співробітників та «фрілансерів» також сприяє дезінтеграції суспільства та розмиванню колективної ідентичності – втрачаються можливості колективного захисту власних прав перед роботодавцем, розмивається почуття соціальної та професійної ідентичності. Роз'єднані люди не відчувають між собою солідарності. Згубно позначається на психологічному здоров'ї населення, викликане цифровізацією відсутність чіткого поділу життєдіяльності на зони роботи та відпочинку (Standing, 2020).

Роботизація та цифрові технології виключають дедалі більше людей із виробничих процесів, не підвищуючи рівень загального добробуту. Середній клас розвинених країн скорочується, бідні біднішають, а найбагатші багатіють небаченими досі темпами.

8. Знижується пізнавальна цінності цифрового простору. Здавалося, що Інтернет – зона свободи, можливостей пошуку інформації. Однак з часом стало очевидно, що інформаційний потік в Мережі абсолютно «заспамлений», все важче стає відрізнити правду від брехні («фейк-ньос»). Показово, що стурбованість сучасним станом суспільства висловлюють і відомі апологети цифровізації та креативної економіки. Так, наприклад, заявив про необґрунтованість власних завищених очікувань від розвитку



сучасної третинної економіки творець та багаторічний пропагандист концепції креативного класу Florida, R. (2018).

### **Втрата функцій освіти, що консолідують соціум на запобігання міжнаціональним конфліктам**

Традиційним інститутом консолідації суспільства протидії міжнаціональним конфліктам, котрий формував загальні смислові рамки соціуму, виступала система освіти. Однак сьогодні цей механізм підтримання почуття громадянської причетності перестає працювати. Зазначений процес відбувається з різних причин. Зростання кількості освічених громадян, здавалося б, має сприяти розвитку та зміцненню сформованих освітніх систем у контексті їх впливу на соціальні відносини та колективну ідентичність, проте на практиці відбувається протилежне.

У країнах, уряди яких проводять політику мультикультуралізму, система освіти орієнтована на виховання в громадянах лояльності до множинності ідентичностей, тим самим розмиваючи в минулому більш поширені опорні точки самосвідомості. Водночас у результаті адаптації сучасних освітніх структур до потреб цифрової епохи та мережевої економіки освіта як така стрімко втрачає ореол сакральності та самостійної цінності [Твенге 2019; Радаєв 2020; Стендінг 2020], так само як втрачається і повага до освіченості. Освіта, у дедалі більшому ступені орієнтована не стільки на реальні знання, скільки на навички, *soft skills*, формує споживче ставлення до процесу навчання, що, своєю чергою, знижує морально-етичне значення освітніх інститутів.

Іншою негативною тенденцією, що впливає на формування загальногромадянського нарративу механізмами освіти, є розмивання та заміщення інформаційного лекційного контенту превалюючими практиками семінарських занять та нових інтерактивних методів, які передбачають самостійний пошук інформації учнями. Теоретично подібний підхід має розвивати необхідні в цифровому мережевому суспільстві навички, проте на практиці він призводить до зниження освітніх стандартів, кругозору, глибини знань, навичок академічної культури, а також девальвації статусу експертної спільноти, оскільки у світі соціальних медіа

кожен громадянин претендує на володіння власною експертністю.

Для подолання негативних тенденцій розвитку особистості сьогодні необхідний позитивний інформаційний порядок денний. Про важливість у сучасних умовах конструктивного інформаційного порядку денного, що сприяє розвитку та підтримці здорової індивідуальної та колективної ідентичності, свідчать і такі автори, як Дж. Твендж, Фукуяма, Ф. Зімбардо та Н. Коломбе.

При цьому практично залишається незрозумілим, які механізми можуть бути використані для протидії негативним трендам, таким як міжнаціональні конфлікти. Практикуючим психологам, спеціалістам з реклами та маркетингу давно відомо про те, що свідомість людини обмежена і характеризувалася інформаційною перевантаженістю ще на зорі нового тисячоліття. Однак сьогодні внаслідок тотальної цифровізації цей вплив набув якісно нового характеру.

### **Вплив цифрових технологій на політичну поведінку**

Політичні наслідки зазначених процесів складно прогнозуються в силу суперечливих оцінок домінуючих рис характеру вступу в пору соціально-економічної та політичної активності нового покоління Z. Фахівці вказують на соціальну поступливість, терпимість, толерантність і конформність покоління центеніалів, але при цьому відзначають його ецентричність, ранимість, вразливість і невдоволення навколишнім світом. Природньо виникає питання про межі толерантності цього покоління і його готовності переходити до активних дій і політичного протесту. Будь-які спроби визначити ці межі та спрогнозувати тенденції політичної поведінки представників покоління Z поки що носять ретроспективний порівняльний характер, спираються на досвід досліджень поведінки попередніх поколінь та спроб його екстраполяції. Так, наприклад, Г. Стендінг припустив, що наростаюча соціально-економічна нестабільність і напруженість у суспільстві, що поляризується, приведуть до формування класової свідомості, соціальної консолідації прекаріату, більша частина якого представлена молодим поколінням. Однак поки що не схоже, що виявляються якісь очевидні ознаки ідеологічної та ідейно-політичної мобілізації прекарних соціальних



груп. Більше того, особливості соціальної психології айдженерів, що фіксуються сьогодні, свідчать про їхню схильність не кидати виклик системі ззовні, а намагатися трансформувати її зсередини, дотримуватися стратегії «малих справ» (Standing, 2020).

Примітно в цьому зв'язку й те, що добре вивчені в даний час методики «люцій Facebook» реалізовувалися представниками покоління Y. З іншого боку, при егоцентризмі центеніалів, що відзначається (продовжує тренд, заданий ще міленіалами), супутньому зниженню навичок соціальної взаємодії в реальному житті offline, стає незрозумілим, чи можливе інституційне та інструментальне оформлення незадоволення, що накопичується в молодіжному середовищі, в практичну протестну і скоординовану політичну активність.

#### **Міжнаціональні конфлікти у цифровому суспільстві**

Індустріальна епоха «повстання мас» характеризувалася наявністю масових ідеологічних доктрин, які створювали для своїх послідовників бажаний образ майбутнього. У сучасних умовах бажаний образ майбутнього зник, на його місце прийшло відчуття аномії, безпорадності та катастрофізму. Тим часом, без віри в досяжність бажаного образу майбутнього у людей зникають стимули для боротьби за соціальні та політичні перетворення, які знаходять свій вихід в міжнаціональних та міжрасових конфліктах.

В умовах інтенсивного формування нового, «цифрового» простору, на тлі повсюдного впровадження цифрових технологій у різні сфери життя, соціальні процеси розвиваються дуже стрімко, а то й сказати стихійно, що ускладнює здатність держави передбачати несприятливі події. Особливу небезпеку становлять прояви міжнаціональної напруженості, що зароджуються і в лічені дні розповсюджуються в Інтернеті, а потім переростають у повноцінні конфлікти. У подібних ситуаціях у багатьох країнах використовується випереджальна реакція органів державної влади, яка неможлива без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності, що багато в чому досягається засобами моніторингу.

Можна відзначити, що проведення такого моніторингу в галузі міжнаціональних відносин ускладнюється тим, що оцінці

підлягають не «мертві» зв'язки та відносини, а відносини між людьми з різними віруваннями, думками, цінностями, інтересами, устремліннями та іншими суб'єктивними проявами власної ідентифікації. Найважливішим етапом моніторингу є прогнозування, яке дозволяє підвищити якість управлінських рішень у галузі національної політики. Воно може не лише забезпечувати органам державної влади можливість реагувати на конфлікт, а й забезпечувати їх інформацією, достатньою для прогнозування ситуації та застосування алгоритму дій щодо запобігання негативним сценаріям. У будь-якому випадку, слід враховувати, що саме через соціальні мережі та Інтернет-сайти здійснюється поповнення рядів терористичних організацій а побутові конфлікти набувають національного забарвлення, і таким чином відбувається організація людей для участі в незаконних діях.

#### **Висновки**

Вирішити проблеми дегуманізації та збереження людства як такого, що в змозі запобігати міжнаціональним конфліктам можуть лише держави та відповідні механізми державного управління. Ринкові механізми і цифрові технології самі по собі не вирішують численних проблем, що стоять перед сучасним суспільством. Ефективні рішення можливі лише на рівні скоординованих зусиль та політичної волі національних урядів за умови активного залучення громадськості. Проте чи вистачить в урядів, які звикли керуватися у своїх діях ліберальними концепціями, які домінували в ідеологічній сфері протягом останніх тридцяти років, волі на те, щоб переглянути підходи, що стали традиційними, і шукати нові рішення – велике, значною мірою ідеологічне питання (Piketty, 2020).

Політика ідентичності як інструмент консолідації суспільства та запобігання міжнаціональним конфліктам має носити пояснювальний та гармонізуючий характер, бути науково обґрунтованою і при цьому психологічно прийнятною для суспільства. Водночас вплив цифровізації на трансформацію людського сприйняття змушує виробляти нові методи інформаційної боротьби, захисту ціннісного суверенітету суспільства від інформаційних атак різноманітних зовнішньополітичних як державних, так і недержавних акторів світової політики.



## REFERENCES

- Florida, R. (2018). *The New Urban Crisis: How Our Cities are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class – and What We Can Do About It*. New York: Free Press.
- Fukuyama, F. (2020). Identity. *The desire for recognition and the politics of rejection*. Alpina Publisher. ISBN 978-617-7858-12-5
- Inglehart, R. & Weizel, C. (2012). *Modernization, Cultural Change, and Democracy. The Human Development Sequence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790881>
- Kvitka, S. (2021). Digital Transformation in the Context of the Concept of "Long Waves"; M. Kondratiev. *Public Administration Aspects*, 9(SI (1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>
- Piketty, T. (2020). *Capital and Ideology*. Cambridge: Harvard University Press, 2020.
- Shane Harris. (2015). *@War: The Rise of the Military-Internet Complex*. Eamon Dolan/Mariner Books. ISBN 978-0544570283
- Standing, G. (2020). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Ad Marginem Press.
- Stiglitz J. E. (2020). *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism in the Age of Mass Discontent*. Alpina Publisher.
- Twenge J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. New York : Free Press.
- Twenge, J. M. (2019). *iGen*. RIPOL classic, 2019.
- Zuboff, Sh. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. London : Profile Books.



## **ОГОЛОШЕННЯ**

Втрачене Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації журналу «Аспекти публічного управління» Серія КВ № 20424-10224Р від 28.11.2013 видане Державною реєстраційною службою України вважати недійсним.

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 31.10.2022 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.  
Друк цифровий. Ум. друк 15,88. Наклад 100 пр. Зам. № 13/22

Видавництво «ГРАНІ»  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя 20-б/32  
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005  
[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua) [granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)