



АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

www.aspects.org.ua

2023 ТОМ 11 № 1

Видається з вересня 2013 року
4 рази на рік

Дніпро
Видавництво «Грані»
2023



Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 11 № 1 2023

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» 2023

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.
Вільборг Елін	д.політ.н., проф. (Швеція)
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)
Густафссон Маріана	д.ф.політ., доцент (Швеція)
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.
Кузнецовенє Йоланта	д.ф.н., проф. (Литва)
Липовська Наталія	д. держ. упр., проф.
Маматова Тетяна	д. держ. упр., проф.
Матвеева 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

11 (1) 2023

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 administartion aspects» 2023

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)
Gustafsson Mariana	Assoc. Prof. PhD (Sweden)
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.
Wihlborg Elin	Full Prof. Dr. (Sweden)

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

Прудиус Олексій

Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації

С. 12

Черненко Наталія

Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект

С. 20

Сорокіна Наталія

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців

С. 26

Шумляєва Ірина

Міжнародні та європейські засади забезпечення соціальних прав людини органами публічної влади

С. 35

Овчарук Евеліна

Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття

С. 44

Ісаченко Дмитро

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг

С. 50

Липовська Наталія

Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби

С. 55

Власенко Світлана

Подолання комуністичного минулого як складова політики національної пам'яті Словацької Республіки та Чеської Республіки

С. 64

Прокопенко Леонід

Державна освітня політика: поняття та сутність

С. 72

Бородін Євгеній, Маматова Тетяна

Розвиток освіти та S3 навичок в межах «рамки смарт-спеціалізації регіону розширення та сусідства ЄС»

С. 79

Антонова Ольга

Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами

С. 86

Квітка Сергій, Мазур Олександр

Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій

Contents

P. 5

Prudyus Oleksiy

Strategic Directions of the Digital Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service of Ukraine in Globalization

P. 12

Chernenko Nataliia

The Role of Institutionalization of Mediation in Public Administration: Theoretical Aspect

P. 20

Sorokina Nataliia

Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service in the Context of the Formation of the Moral and Ethical Competence of Public Servants

P. 26

Shumliaieva Iryna

International and European Principles of Ensuring Social Human Rights by Public Authorities

P. 35

Ovcharuk Evelina

Organizational and Regulatory Mechanisms of Interaction Between Public Administration and Business: Theoretical Aspects of the Definition

P. 44

Isachenko Dmytro

Regulatory and Legal Provision of Digitalization of Public Services

P. 50

Lipovska Nataliia

Reforming the Personnel Training System as a Component of the Human Resource Management Ecosystem of the Public Service

P. 55

Vlasenko Svitlana

Overcoming the Communist Past as a Component of the National Memory Policy of the Slovak Republic and the Czech Republic

P. 64

Prokopenko Leonid

State Educational Policy: Concept and Essence

P. 72

Borodin Yevgeniy, Mamatova Tetiana

Education and Skills for S3 Development within the Smart Specialization Framework for EU Enlargement and Neighborhood Region

P. 79

Antonova Olha

Professionalization of the Public Service of Ukraine: Personnel-Technologies in Management Human Resources

P.86

Kvitka Sergiy, Mazur Oleksandr

Features of the State Policy of Combating Social Conflicts Based on the Development of Community Cooperation Using Network Management and Smart Specialization of Territories



Strategic Directions of the Digital Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service of Ukraine in Globalization

UDC: 35:3.08:331.522.4-043.86(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152301>**Prudyus Oleksiy**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-4560-7087>, alprud28@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The article examines the strategic directions and tools of the digital development of the ecosystem of human resources management of the civil service of Ukraine, taking into account the trends of the international labor market in the conditions of globalization. It has been proven that the digital development of the human resources management ecosystem of the civil service of Ukraine should be based on the best innovative digital technologies to ensure the digitalization of HR in relation to the strategic planning of human resources in the civil service, talent management; professional and personal development of civil servants; efficiency management; creation of a fair system of motivation and career growth; implementation of corporate culture and corporate social responsibility and automation of all HR processes. International studies on the development of the international labor market until 2030 are analyzed, which determine trends in human resource management, contribute to the understanding of changes in the workplace in the future and how this will affect job search prospects and career building, determine general changes in the HR strategies of companies to 2030 year. For the further digital development of the human resource management ecosystem of the civil service, proposals were made to improve the HRMIS, taking into account Hurma's experience, including HR strategy, onboarding of civil servants; corporate culture; events and reminders; survey and Performance review; calendar of events; monitoring of staff mood; efficiency management and HR brand of the state body. It is proposed to increase the use of augmented reality and virtual reality technologies in training and development programs for civil servants, introduce the use of artificial intelligence and various applications for HR automation, and support the mental health of civil servants.

Keywords: civil service, civil servants, personnel, human resources management, human resources management ecosystem, digital development, international labor market trends, globalization

Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації

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

Анотація

У статті досліджено стратегічні напрями та інструменти цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці в умовах глобалізації. Доведено, що цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України має базуватися на кращих інноваційних цифрових технологіях для забезпечення цифровізації HR щодо стратегічного планування людських ресурсів на державній службі, управління талантами; професійного та особистісного розвитку державних службовців; управління ефективністю; створенню справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної соціальної відповідальності та автоматизації всіх процесів HR. Проаналізовано міжнародні дослідження щодо розвитку міжнародного ринку праці до 2030 року, які визначають тренди щодо управління людськими ресурсами, сприяють розумінню змін робочого місця у майбутньому та як це вплине на перспективи пошуку роботи і побудову кар'єри, визначають загальні зміни в HR-стратегіях компаній до 2030 року. Для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби внесено пропозиції щодо удосконалення HRMIS з урахуванням досвіду Hurma, передбачивши в ній HR – стратегію, онбординг державних службовців; корпоративну культуру; події та нагадування; опитування та Performance review; календар подій; відстеження настрою персоналу; управління ефективністю та HR бренд державного органу. Запропоновано збільшувати використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку державних службовців, запровадити використання штучного інтелекту та різноманітних додатків для автоматизації HR, підтримувати ментальне здоров'я державних службовців.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, персонал, управління людськими ресурсами, екосистема управління людськими ресурсами, цифровий розвиток, тренди міжнародного ринку праці, глобалізація

Стаття надійшла / Article arrived: 21.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Ключовим завданням та стратегічним напрямом для забезпечення якості, результативності та ефективності державної служби України в умовах глобалізації є цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами з урахуванням нових викликів та трендів міжнародного ринку праці.

Як свідчать результати міжнародного дослідження «Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році», у майбутньому робоче місце може змінитися, що вплине як на перспективи пошуку роботи, так і на побудову кар'єри, адже виконання робочих завдань стане автоматизованим, а роботи займають робочі місця людей. Окрім того, змінюються очікування компаній від співробітників, а отже перед HR-службами стають нові організаційні виклики щодо пошуку талантів, прийняття несподіваних рішень і роботи в умовах безпрецедентних ризиків, дестабілізації і соціальних потрясінь та жорстокої конкуренції в боротьбі за «таланти» (Майбутнє ринку праці, 2018).

Саме тому забезпечення розвитку людського потенціалу і конкурентність у боротьбі за таланти задля формування конкурентоспроможних умов для бізнесу та інвестицій, відновлення довіри до держави; конкурентоспроможності на міжнародному ринку, стимулювання розвитку інновацій і модернізації секторів економіки є одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. №179 (Про затвердження, 2021).

Це спонукає державну службу до цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на засадах транспарентності, функціональної єдності та інноваційності, орієнтованої на потреби громадян з урахуванням глобалізаційних викликів та трендів міжнародного ринку праці, впровадження цифрових технологій, орієнтації на формування у державних службовців професійних навичок майбутнього.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

В умовах цифровізації нашої держави та глобалізаційних викликів проблематика управління людськими ресурсами є об'єктом наукових досліджень вітчизняних науковців. Так, наукові праці Н. Гончарук, Л. Прудіус та інших присвячені модернізації державної служби та управління людськими ресурсами (Гончарук, & Прудіус, 2018; Goncharuk et al, 2021); Н. Гуцуляк – сучасним технологіям управління персоналом (Гуцуляк, 2019); В. Куйбіди та

інших – впровадженню цифрових технологій в публічному управлінні та формуванню цифрових компетентностей (Куйбіда, Білінська, & Петрос, 2018; Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019); Ж. Балабанюк – викликам і можливостям майбутнього HR в 2020–2025 роках (Балабанюк, 2016) та інших.

Однак, питання стратегічних напрямів цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації є недостатньо вивченим та потребує системного підходу і дослідження.

Метою статті є визначення стратегічних напрямів та інструментів цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України з урахуванням трендів міжнародного ринку праці в умовах глобалізації.

Результати дослідження.

Цифровий розвиток нашої держави спрямований на формування цифрового суспільства та цифрової економіки. Тому очевидно, що одним із пріоритетних напрямків модернізації державної служби України має стати цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

Поняття «екосистеми» розглядають як спільноти, які складаються з різноманітних суб'єктів, що динамічно розвиваються, створюють і набувають нового змісту у процесі як взаємодії, так і конкуренції (Business ecosystems, 2015). Основними характерними ознаками екосистем Н. Азьмук називає взаємодію спільнот та окремих суб'єктів; постійні внутрішні зміни; адаптацію до змін через створення нової якості. На її думку, кожна спільнота формує свою екосистему й усі вони тісно взаємопов'язані та справляють взаємний вплив одна на одну (Азьмук, 2018).

До трендів розвитку екосистеми управління персоналом у цифрову епоху Н. Гуцуляк відносить: стратегічне планування робочої сили; пошук і підбір персоналу; навчання та розвиток; управління ефективністю; визнання та винагорода; кар'єрний розвиток та лідерство; використання сучасних інформаційних технологій (Гуцуляк, 2019).

Цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України, на нашу думку, має базуватися на кращих інноваційних цифрових технологіях для забезпечення цифровізації HR щодо стратегічного планування людських ресурсів на державній службі, управління талантами: пошуку, відбору, адаптації, утримання персоналу та його залученості до процесів удосконалення державного органу; професійного та особистісного розвитку державних службовців;



управління ефективністю; створенню справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної соціальної відповідальності та автоматизації всіх процесів HR.

В умовах глобалізації цифровий розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби на сьогодні є конче необхідним, адже, як свідчать результати міжнародного дослідження компанії Делойт, глобальними викликами у сфері управління людськими ресурсами в 2023 році є нестача талантів, висока плинність кадрів, емоційна напруженість, зниження добробуту працівників. Також, повномасштабна війна в Україні посилила вже наявні виклики, а також створила нові, серед яких: зростання безробіття, вплив робочої сили, суттєве зниження добробуту та посилення регіональних дисбалансів через внутрішньо переміщених осіб.

Для вирішення зазначених проблем у 2023 році у сфері людського капіталу було визначено 10 ключових трендів:

Тренд 1: управління в умовах рецесії та дефіциту талантів, що вимагає від керівників нових навичок ефективного лідерства для управління людськими ресурсами в складних умовах, мотивації працівників, у тому числі тих, хто працює віддалено.

Тренд 2: поєднання онлайн і офлайн форматів управління, враховуючи, що є працівники, які працюють віддалено.

Тренд 3: побудова організацій на основі навичок, а не освіти, а тому передбачає розробку моделей навичок, необхідних працівникам для забезпечення ефективної діяльності.

Тренд 4: зростання важливості HR-аналітики, використання інструментів якої дозволить аналізувати плинність персоналу та її причини, вимірювати продуктивність праці в залежності від різних факторів, прогнозувати звільнення і вимірювати потенційний прибуток на людину.

Тренд 5: зворотний зв'язок від співробітників, що дозволяє керівникам отримувати від персоналу об'єктивні та різносторонні точки зору і приймати більш ефективні рішення для бізнесу.

Тренд 6: гуманізація робочого досвіду, яка передбачає врахування цінності кожної людини для компанії.

Тренд 7: різноманітність та інклюзивність, що нівелює дискримінацію за різними ознаками чоловіків та жінок, сприяє гендерній рівності, у томі числі в оплаті праці.

Тренд 8: забезпечення психологічного здоров'я на робочому місці, що здійснюється

з метою уникнення проблеми професійного вигорання та сприяння продуктивній діяльності в умовах кризи.

Тренд 9: формування цілей та цінностей, що передбачає впровадження корпоративної соціальної відповідальності та здійснення внеску в добробут суспільства.

Тренд 10: необхідність підвищення компетенцій HR, а саме, щодо прискорення результатів бізнесу; розвитку людських можливостей; мобілізації інформації; сприяння співпраці; подолання складнощів.

З метою впровадження цих трендів керівникам рекомендовано в управлінні людськими ресурсами: зміщувати фокус з посадових обов'язків на навички; розкривати потенціал людей та створювати робоче середовище майбутнього за допомогою цифрових технологій; узгоджувати принципи використання даних про працівників; здійснювати управління з урахуванням сили впливу працівників; створювати екосистему робочої сили; забезпечувати інклюзивність, рівність і різноманітність та фокусування на людській складовій сталого розвитку; підвищувати увагу до ризиків, пов'язаних з людьми; впроваджувати технології, що підвищують індивідуальну та командну ефективність; допомагати людям розвиватися за допомогою інтелектуальних підказок; використовувати дані, щоб приймати рішення щодо підвищення ефективності процесів тощо.

Також, все це спонукає бізнес вносити кардинальні зміни в HR-стратегії компаній до 2030 року, орієнтуватись на використання різноманітних прийомів щодо пошуку та підбору майбутнього персоналу для залучення цінних співробітників; створювати систему мотивації за результатами оцінювання продуктивності діяльності; забезпечувати кар'єрне зростання лише особливо цінних співробітників; використовувати інноваційні, аналітичні HR інструменти для прогнозування майбутніх потреб у талантах, оцінки робочого процесу і продуктивності праці; використовувати сенсори й аналіз даних для безперервної оцінки та оптимізації трудової діяльності (Майбутнє ринку праці, 2018).

Цікавий досвід цифровізації HR пропонує HURMA – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії, що дозволяє заощадити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Ця компанія представлена в країнах східної Європи та СНД, а її Офіс знаходиться в Україні, у місті



Харкові. Клієнти HURMA System отримують технологічний і комплексний HRM-ATS продукт з AI, високою безпекою даних з архітектурою Single Tenant, що допомагає розвивати свій бренд, залучати нові та розвивати наявні таланти й бути для них кращим місцем для самореалізації та роботи (HURMA. Можливості системи, 2023).

Розроблена HURMA система для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії включає: HR-дашборд; онбординг та адаптацію; базу співробітників; події та нагадування; опитування та Performance review; календар компанії; відстеження настрою співробітників; чат-бот та багато іншого; HR-аналітику; сценарії: автоматизацію онбордингу та офбордингу; автоматизацію запитів працівників: відсутності, відраджень та інші події; облік робочого часу, розрахунки зарплат з допомогою Payroll; Absence Management: облік працівників, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи всієї компанії, позбавляє відділ HR від рутинних задач та заощаджує час, але і виводить взаємодію між кожним співробітником на новий рівень можливостей (HURMA. Можливості системи, 2023).

Зокрема, за допомогою програми:

1. Hurma забезпечує автоматизацію Absence Management, тобто, для кожного працівника налаштоване автоматичне нарахування відпусток, лікарняних тощо, дає можливість персоналу легко зробити запит та отримати відповідь на нього.

2. Payroll: облік часу, розрахунки зарплат – дає можливість враховувати робочий час працівників, формувати загальну таблицю відпрацьованих годин та розраховувати зарплати. Система підтримує всі необхідні функції: мультивалютність, розрахунки оплати за будь-який період, формування звітів у зручному форматі, розрахунки премій та бонусів.

3. Сценарії: новий рівень автоматизації HR-задач – сценарії дають можливість створювати ланцюжки із завдань та управляти ними в напівавтоматичному режимі, наприклад, у разі онбордингу та офбордингу, використовуючи готові шаблони сценаріїв або створюючи власні.

4. Організаційна структура – відображає не лише структуру, але і всі команди та їх керівників, їх контакти, графіки роботи працівників, які працюють віддалено.

5. HR-календар – відображаються всі події компанії: призначені зустрічі, наради, дні народження працівників, річниця та інші важливі дати, робочі та вихідні дні, про які система буде нагадувати.

6. Конструктор опитувань – дозволяє дуже швидко створити опитування будь-

якої складності та надіслати їх конкретним працівникам, командам або компанії; створити анкету для проведення Performance Review, опитування eNPS, Q12 згідно з вже готовими шаблонами, а також створювати власні опитувальники. Про проведення опитування працівникам система відправляє повідомлення на пошту, у чат-бот та в систему, а результати опитувань зберігаються в системі.

7. Мобільний чат-бот у Telegram та Slack допомагає персоналу надати запити і отримати відповіді.

8. Профілі працівників – у картці вказані особові дані, контакти, кар'єрний шлях, історія проведення Performance Review та є можливість залишати коментарі за підсумками зустрічей з фахівцем.

9. Розділ OKR (Objectives and Key Results) спрямований на підвищення мотивації та залученості працівників шляхом створення цілей та ключових результатів для компанії, кожної команди й працівника, що допомагає працівникам зрозуміти свій прогрес та внесок у загальну справу.

10. CRM система для HR збирає необхідну статистику по процесах компанії: по HR, рекрутингу та моніторингу настрою, що дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію в компанії і відстежити динаміку за різними проміжками часу. Наприклад, статистика передбачає кількість працівників в штаті та на випробувальному терміні, доступна за тиждень, місяць, квартал, півроку і рік, що дозволяє оцінити плінність кадрів максимально детально і запобігти звільненню цінних працівників, з'ясувавши причини (HURMA. Можливості системи, 2023).

Слід зазначити, що на сьогодні для цифрового розвитку управління людськими ресурсами державної служби України, створення умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій Урядом схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затверджено план заходів щодо її реалізації. 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 (Про схвалення Концепції, 2017).

Таким чином, на державній службі створена автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом (HRMIS, 2023).

Наступним важливим стратегічним напрямом цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України має стати для державних службовців розвиток цифрової грамотності та формування в них глобальних навичок майбутнього.

У аналітичному звіті «Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього» наголошено, що цифрова грамотність буде важливою для всіх професій, а через роботизацію та автоматизацію процесів професії, які ще вчора були запитувані, можуть виявитися зовсім не актуальними завтра (Людський капітал, 2021).

Серед найважливіших навичок для працівників майбутнього десятиліття виокремлюють ті навички, які є наразі запитуваними та залишатимуться актуальними в майбутньому: 1) системне мислення (здатність ідентифікувати складні системи й працювати з ними); 2) критичне мислення; 3) підприємницьке мислення; 4) аналітичне мислення; 5) навички міжгалузевої комунікації (розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в різних суміжних і окремих галузях); 6) бережливе ставлення до виробництва; 7) комерційна обізнаність; 8) управління складними автоматизованими комплексами; 9) фінансова грамотність; 10) орієнтація на клієнта, можливість працювати із запитом споживачів; 11) багатомовність і мультикультуралізм; 12) лідерство, можливість працювати в команді, групі та з окремими особами; 13) розвинений естетичний смак; 14) творчість; 15) креативність; 16) цікавість; 17) ініціативність; 18) стресостійкість; 19) гнучкість; 20) пристосованість; 21) знання хмарних технологій; 22) програмування IT-рішень; 23) володіння навичками продажу та маркетингу; 24) володіння дистанційним інструментарієм роботи; 25) управління проектами і процесами; 26) робота зі штучним інтелектом; 27) цифрова грамотність; 28) робота із віртуальною та доповненою реальністю; 29) знання технології

блокчейн; 30) уміння працювати в умовах високої невизначеності і швидкої зміни умов завдання (Людський капітал, 2021).

Так, в умовах інновацій та передових технологій «нам потрібно буде жити в споруді під назвою «Soft skills» («гнучкі навички» – комплекс неспеціалізованих надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі і високу продуктивність. Вони умовно розподіляються на: Hard skills – професійні навички, Soft skills – навички XXI ст. (креативність, колаборативність, критичне мислення, когнітивна гнучкість) і Digitalskills – основи програмування, комп'ютерної грамотності (Куйбіда, Петрос, Федулова, & Андрощук, 2019).

Для розвитку цифрових навичок державних службовців Національною економічною стратегією на період до 2030 року заплановано включення програм із розвитку цифрових навичок до програм підвищення кваліфікації та підготовки державних службовців; розроблення спеціалізованих онлайн-курсів за напрямками роботи державних службовців; включення вимог законодавства з питань надання адміністративних послуг в електронній формі до кваліфікаційних вимог до державних службовців; оновлення освітніх програм на всіх рівнях освіти та включення розвитку цифрових компетенцій до ключових, якими повинні володіти представники різних професій; створення системи матеріальних стимулів для заохочення освоєння цифрових навичок у сфері адміністративних послуг (Про затвердження, 2021).

Висновки.

Таким чином, з метою цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби необхідно:

– розробити та затвердити в установленому порядку Стратегію управління людськими ресурсами державної служби, яка передбачатиме управління людськими ресурсами на державній службі як екосистемою та її цифровий розвиток з урахуванням глобалізаційних викликів та трендів міжнародного ринку праці, впроваджуючи інноваційні цифрові технології та професійні стандарти;

– забезпечити цифровізацію управління талантами, що включатиме пошук, відбір, адаптацію, утримання персоналу та його залученість до процесів удосконалення державного органу; професійний та особистісний розвиток державних службовців; управління ефективністю; створення справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; впровадження корпоративної культури і корпоративної



соціальної відповідальності та автоматизацію всіх процесів HR;

– формувати у керівників нові навички ефективного лідерства та управління ризиками, пов'язаних з персоналом, впроваджувати технології, що підвищують індивідуальну та командну ефективність.

Крім того, необхідно використовувати технології доповненої реальності та віртуальної реальності в програмах навчання та розвитку державних службовців, запровадити використання штучного інтелекту та різноманітних додатків для автоматизації HR, серед яких чат-боти та віртуальні асистенти, створити цифрові робочі місця підтримувати

ментальне здоров'я державних службовців, розвиваючи в них емоційний інтелект, комунікацію та підвищуючи психологічну грамотність.

Для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби доцільно було б удосконалити HRMIS з урахуванням досвіду Hurma, передбачивши в ній HR – стратегію, онбординг/ адаптацію державних службовців; корпоративну культуру, події та нагадування, опитування та Performance review; календар подій; відстеження настрою персоналу; розділ OKR (Objectives and Key Results) спрямований на управління ефективністю, HR бренд державного органу.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Азьмук, Н. А. (2018). Екосистема ринку праці України. *Ринок праці та зайнятість населення*, 2, 33-41.
- Балабанюк, Ж. (2016). Виклики та можливості майбутнього: що чекає на HR у 2020–2025 роках. *HR-менеджмент. Практика керування персоналом*, 4.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51.
- Гуцуляк, Н. П. (2019). Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*, 3(35), 111-118.
- Куйбіда, В. С., Петроє, О. М., Федулова, Л. І., & Андрощук, Г. О. (2019). *Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу*. (Аналітична записка). Київ: НАДУ.
- Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., & Петроє, О. М. (2018). *Публічне управління*. (Термінологічний словник). Київ: НАДУ.
- Людський капітал 2030. Глобальні навички майбутнього*. (2021). Відновлено з <https://hrliga.com/docs/ljudskyj-kapital-2030.pdf>
- Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році*. (2018). Відновлено з <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
- Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. №179. (2021, Березень 3). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації. №844-р. (2017, Грудень 1). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>
- Business ecosystems come of age. (2015). *Deloitte*. Відновлено з https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.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. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1)(SI XVII), 11-16. Retrieved from <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110117/PDF/110117.pdf>
- HRMIS. (2023). Відновлено з <https://public.nads.gov.ua/about>
- HURMA. *Можливості системи*. (2023). Відновлено з https://hurma.work/capabilities/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gclid=EA1aIQobChMIz5bIhbas_wIV0AN7Ch06XQ8yEAAAYASABEgluJfD_BwE

REFERENCES

- Azmuk, N. A. (2018). Ecosystem of the labor market of Ukraine. *Labor market and population employment*, 2, 33-41.
- Balabanyuk, Zh. (2016). Future challenges and opportunities: what awaits HR in 2020-2025. *HR management. Practice of personnel management*, 4.
- Business ecosystems come of age. (2015). *Deloitte*. Відновлено з https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.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. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, 11(1)(SI XVII), 11-16. 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. *Public Administration Aspects*, 6(1-2), 42-51.
- HRMIS. (2023). Retrieved from <https://public.nads.gov.ua/about>
- Human capital 2030. *Global skills of the future*. (2021). Retrieved from <https://hrliga.com/docs/ljudskyj-kapital-2030.pdf>
- HURMA. *System capabilities*. (2023). Retrieved from https://hurma.work/capabilities/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand/Ukraine/UKR/SER/NP&utm_term=hurma&gclid=EA1aIQobChMIz5bIhbas_wIV0AN7Ch06XQ8yEAAYASABEgIuJfD_BwE
- Hutsulyak, N. P. (2019). Modern technologies of personnel management. *Economics and management organization*, 3(35), 111-118.
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., & Petroye, O. M. (2018). *Public administration*. (Terminological dictionary). 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*. (Analytical note). Kyiv: NADU.
- On the approval of the Concept of the implementation of the human resources management information system in state bodies and the approval of the plan of measures for its implementation. No. 844 (2017, December 1). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>
- On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030. #179. (2021, March 3). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- The future of the labor market. Countering the trends that will shape the work environment in 2030*. (2018). Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>



The Role of Institutionalization of Mediation in Public Administration: Theoretical Aspect

UDC: 35.07/.08:323.2:005.574]-027.21

DOI: <https://doi.org/10.15421/152302>

Chernenko Nataliia

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-2288-8824>, chernenkonnatali2016@gmail.com

The State Institution «South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky» (Odesa, Ukraine)

Abstract

The purpose of the article is theoretical substantiation of the role of institutionalization of mediation in public administration. The importance of institutionalization of mediation in public administration is characterized. It was emphasized that the full-scale invasion of Russia into Ukraine somewhat changed the specifics of the development of public administration and presented it with a rather large test, which in turn requires the search for new relevant and effective tools that will contribute to the achievement of the priority goals of the state and the development of citizens, therefore there was a need to institutionalization of mediation in public administration. It was noted that the formation of the institution of mediation within the borders of Ukraine is currently in the genesis stage, despite the adoption of the Law of Ukraine «On Mediation» in 2021. An understanding of the definitions «institutionalization» and «mediation» was determined, which confirms their belonging to public administration. It is noted that the institutionalization of mediation in the field of public administration aims to ensure effective resolution of conflicts, increase the openness and transparency of processes, involve the public in decision-making and improve the quality of public services. The components that should lead to the institutionalization of mediation in the Ukrainian space are defined. The steps of institutionalization of mediation, which have already been implemented, are described. Recommendations are proposed for the development of mediation in public administration and among public servants, and it is stated that the final component of the institutionalization of mediation is the evaluation and ensuring the functioning of the institution in sustainable development, because it is precisely in such a situation when the criteria for evaluating the functioning of the mediation institute and determining the current state of the outlined criteria are determined, we can talk about the institutionalization of mediation.

Keywords: institutionalization, mediation, public administration, public servants, professionalization of public servants, conflict

Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект

Черненко Наталія

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (Одеса, Україна)

Анотація

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Охарактеризовано значення інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Наголошено на тому, що повномасштабне вторгнення росії в Україну дещо змінило специфіку розвитку публічного управління та поставило перед ним досить велике випробування, що в свою чергу вимагає пошук нових актуальних та дієвих інструментів які сприятимуть у досягненні пріоритетних цілей держави та розвитку громадян, тому виникла потреба в інституціоналізації медіації в публічному управлінні. Зауважено, що становлення інституту медіації в межах України на сьогодні знаходиться у стадії подальшого розвитку, незважаючи на прийняття у 2021 р. Закону України «Про медіацію». Визначено розуміння дефініцій «інституціоналізація» та «медіація», що підтверджує їх приналежність і до публічного управління. Зазначено, що інституціоналізація медіації в сфері публічного управління має на меті забезпечити ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень та покращити якість публічних послуг. Визначено складові, які мають призвести до інституціоналізації медіації в українському просторі. Описано кроки інституціоналізації медіації які вже реалізовані. Запропоновані рекомендації для розвитку медіації в публічному управлінні та серед публічних службовців, зазначено, що заключною складовою інституціоналізації медіації виступає оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку, бо саме за такої ситуації, коли відбувається визначення критеріїв оцінки функціонування інституту медіації та визначення нинішнього стану окресленим критеріям, можна говорити про інституціоналізацію медіації.

Ключові слова: інституціоналізація, медіація, публічне управління, публічні службовці, професіоналізація публічних службовців, конфлікт



Вступ.

Постановка проблеми.

Енциклопедичний словник з державного управління термін «публічне управління» трактує в інтерпретації Д. Кілінга та розуміє під ним «пошук найкращих способів використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей держави: публічне управління спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо» (Ковбасюк, Трощинський, & Сурмін, 2010, с. 605).

Проте повномасштабне вторгнення росії в Україну дещо внесло корективи у специфіку розвитку публічного управління та поставило перед ним досить велике випробування, що в свою чергу вимагає пошук нових актуальних та дієвих інструментів які сприятимуть у досягненні пріоритетних цілей держави та розвитку громадян.

Зовнішній конфлікт при цьому сприяє збільшенню конфліктів в публічному управлінні на фоні психологічного впливу та емоційного навантаження. Так, наприклад в сучасних реаліях конфліктна ситуація між органами публічної влади та громадянами через закритий доступ до публічних даних та інформації (що було зроблено задля національної безпеки), але яка становить великий суспільний інтерес; між працівниками та керівниками органів влади через непорозуміння та невміння чути один одного та іншими представниками організацій, при цьому це знижує продуктивність та ефективність виконання робочих завдань, підвищує ціну конфлікту, знижує довіру. Тому необхідно використовувати альтернативні методи які б швидко та ефективно призводили до порозуміння та подальшої співпраці, і таким методом є медіація, який вже не перший рік розвивається в Україні та призводить до позитивних результатів у вирішенні конфліктів. Що становить актуальність дослідження питання розгляду інституціоналізації медіації та визначення її ролі в публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання інституціоналізації медіації в публічному управлінні займає місце серед сучасних досліджень таких науковців: Є. Бородіна (2019), О. Василюк та О. Казьомірової (2019), З. Красіловської (2017), О. Крутій (2019), Н. Ларіної (2022), М. Мельниченко (2020) та ін. Висвітленням питань інституціоналізації медіації в Україні загалом в інших напрямках

займаються: у світлі адміністративних перетворень – Л. Гриндей, О. Меленко і О. Стратій (2022) та ін.; юридично-правового забезпечення медіації – Н. Мазаракі (2019), Т. Подковенко (2016) та ін.; у судовій сфері О. Антонюк (2014) та ін. Щодо розгляду інституціоналізації публічного управління в Україні, то дане питання досліджується: М. Білинською, О. Петрос (2019) та ін. Загалом розвитку медіації в Україні присвячені праці: О. Кацьори (2021), О. Масюк (2017), Ю. Мельничук (2016) та ін. Роботи науковців актуалізують проблему інституціоналізації медіації в публічному управлінні та створюють підґрунтя для проведення подальших наукових розвідок.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інституціоналізації медіації в публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу.

Звертаючи увагу до понятійної бази статті «на сучасному етапі головним елементом економічної та суспільно-політичної модернізації України виступає інституціоналізація – процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, базованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, відносин; утворення нових інститутів (стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів, установок, що регулюють різні сфери людської діяльності – економічної, політичної, духовної і власне соціальної сфери)» (Білинська, & Петрос, 2019). В цілому під інституціоналізацією у науковому дискурсі розуміють процес перетворення явища, чи то події на формальний, упорядкований процес, з організованою структурою відносин та ієрархічними відносинами різних рівнів (Ковбасюк, Трощинський, & Сурмін, 2010, с. 284). Це такий процес, у ході якого відбувається не лише нормативно-правове закріплення певного інституту, але й формування певних його норм в окремій сфері та створення такої ситуації, за якої певне явище стає звичаєм, а не виключенням. Лише за вищезначеної умови може йти мова за певний інститут.

Процес інституціоналізації в публічному управлінні має бути чітким, та забезпечувати всі сфери суспільного розвитку. Для злагодженої та цілісної діяльності органам публічної влади необхідно розуміти «до якого конкретно інституту необхідно звернутись з появою відповідних проблем та їх вирішення; визначити, хто несе персональну відповідальність у разі не вирішення відповідної проблеми» (Дубовик, 2022, с. 40).



Для розвитку публічного управління необхідне постійне вдосконалення чи створення нових інститутів які будуть діяти в межах держави, проте варто розуміти, що дані інститути мають нести користь не лише органам влади, а в першу чергу суспільству та забезпечуючи їх інтереси та захищати права. Також не менш важливим фактором є законодавче унормування та подальший розвиток у відповідності до певних соціальних, політичних та економічних зміни та врахування міжнародного досвіду. Інституційну трансформацію можна назвати одним з елементів без якого неможливий подальший розвиток публічного управління.

На наш погляд, інституціоналізація може включати прийняття законодавства, розробку політик, створення організаційних структур, розвиток процедур, навчання та підготовку кадрів, проведення інформаційних кампаній, залучення громадськості, контроль та моніторинг.

Відповідно до Закону України «Про медіацію» медіація трактується як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» (Про медіацію, 2021).

Процес інституціоналізації медіації в Україні можна розділити на два умовних етапи: перший вже відбувся – це її зародження та етап прийняття закону, або ще можна назвати законодавча інституціоналізація медіації; другий етап – який продовжує розвиватись, але вже на основі першого, проте він набагато глибший та обширній захоплює всі сфери соціального життя у яких можна використати медіацію. Далі розглянемо детальніше.

Становлення інституту медіації в межах України на сьогодні знаходиться як ми вже зазначили на стадії подальшого розвитку, незважаючи на прийняття у 2021 р. Закону України «Про медіації». Так, законом визначаються основні поняття, принципи медіації, специфіку її проведення та роль медіатора у означеному процесі. Водночас, законом відбувається свого роду ущільнення поняття, звужуючи сутність медіації виключно до способу позасудової процедури врегулювання конфлікту (Про медіацію, 2021). Водночас, ми вбачаємо медіацію більш ширшим явищем, застосування принципів та методів якого відбувається у всіх сферах життя, не виключенням є й галузь публічного управління, інституціоналізація медіації в сфері котрого лише формується.

Інституціоналізація медіації в сфері публічного управління має на меті забезпечити

ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень та покращити якість публічних послуг. Доказом цього є твердження Є. Бородіна який зазначає, що «використання медіації в публічному управлінні може допомогти зняти певне навантаження з органів публічного управління, надати сторонам правового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент врегулювання конфлікту» (Бородін, 2016). Нами визначено наступні складові, які мають призвести до інституціоналізації медіації в українському просторі: подальший розвиток законодавчого забезпечення, створення допоміжних органів які займатимуться виключно питаннями медіації та процедури її проведення, розвиток медіаційної культури, інформаційна кампанія, впровадження медіаційних процедур, розробка стандартів та етичних норм, співпраця з громадськістю, оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку.

Говорячи про законодавче забезпечення, то перші спроби правової регламентації медіації було здійснено в Указі Президента України № 361/2006 від 10 травня 2006 р. «Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів» (Про концепцію вдосконалення, 2006), яким, поміж іншого, передбачена необхідність розвитку альтернативних (позасудових) способів врегулювання спорів.

Друга декада ХХІ ст. позначилась низкою законопроектів, які ставили за мету обґрунтувати медіацію в нормативно-правовій площині. Так, за цей період було запропоновано 8 законопроектів, кожен з яких на різних етапах був відкликаний або не прийнятий Верховною Радою. Тому довгий час процедуру медіації та діяльність медіаторів регулював «Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації)» затверджений Міністерством соціальної політики України від 17 серпня 2016 р. № 892. Цей документ визначає основні поняття, такі як посередництво (медіація), сторони посередництва (медіації) та суб'єкт, що надає соціальну послугу посередництва (медіації); процедуру організації та надання посередництва (медіації), а саме етапи проведення, підстави для припинення процедури та як закріпити результати у вигляді медіаційної угоди; зазначаються принципи надання послуги та інші додаткові нюанси для проведення процедури посередництва (медіації) у законодавчому полі (Державний стандарт, 2016).



Лише 16 листопада 2021 р. було прийнято Закон України «Про медіацію», про який йшла мова вище. Відповідно до змістовної складової закону, визначаються правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою (Про медіацію, 2021).

Водночас, ми стверджуємо, що закон дещо потребує подальших доповнень та прийняття серії нормативно-правових актів, які б визначали медіацію як ефективний інструмент вирішення конфліктів у різних сферах, у тому числі публічного управління; встановлювались механізми впровадження та регулювання медіаційних процесів. Законодавче забезпечення медіації передбачає визнання угод, укладених шляхом медіаційного процесу, як юридично зобов'язуючих. Це дає можливість сторонам самостійно вирішувати свої конфлікти та мати діючу угоду, що стає підставою для виконання інших правових наслідків. Окрім того, воно може передбачати створення спеціалізованих органів, комісій або агенцій, які відповідають за реєстрацію, нагляд і контроль за медіаційними процесами. Це може включати створення реєстрів медіаторів та сертифікацію професіоналів у галузі медіації.

Загалом же, найліпшим варіантом є відштовхуватися від вже прийнятого закону, створюючи систему нормативно-правових актів, яка б охопила усі галузі публічних відносин, в межах яких є доречним використання медіації.

Другим кроком інституціоналізації є установлення спеціалізованих медіаційних органів у сфері публічного управління, сферою діяльності котрих мали б стати відповідальність за проведення медіаційних процесів між органом публічної влади та громадськістю; регулювання взаємодії та сприяння вирішенню конфліктів. Функціонування відповідних органів, є демонстрацією не лише формального існування медіації, але й її практичної значущості.

Певні кроки в цьому векторі вже відбулися. Зокрема, на сьогодні в межах нашої держави заснована низка громадських організацій, які здійснюють розповсюдження медіації на території України. Крім цього, за останні двадцять років в Україні було зареєстровано більше десяти організацій медіаторів, задіяних головним чином у популяризацію та навчання медіації. Зокрема, були створені та функціонують інституції, які сприяють формуванню медіаційних навичок і просуванню процедур медіації у різних сферах.

Але окрім відповідних організацій, на наш погляд потрібно її розповсюдження органами

публічної влади, у тому числі створення відповідних відділів в межах окремих установ.

Звісно, для ефективного функціонування медіаційних органів необхідна підготовка та навчання кваліфікованих кадрів. Це може включати проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та сертифікацію, що дозволяє забезпечити високу якість медіаційних послуг. Окремі дії у цьому здійснюють заклади вищої освіти. Для прикладу, в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського ще з 2017 р. функціонує магістерська програма «Врегулювання конфліктів та медіація». Зазначимо, що ця програма підготовки пропонується в межах спеціальності 054 «Соціологія», хоча до її забезпечення долучаються науково-педагогічні працівники з підрозділів, які готують фахівців у галузі «Публічне управління та адміністрування».

Бізнес школа Університету економіки та права «КРОК» пропонує навчання на магістерській програмі «Медіація та вирішення конфліктів» метою якого є отримання необхідних теоретичних та практичних знань, умінь та навичок для практичного використання при вирішенні конфліктів. Програма пропонує навчання терміном у 1 рік 4 місяці з насиченою та цікавим наповненням дисциплін із загальних питань медіації та спеціального вивчення в конкретних сферах (програма пропонує вивчення медіації в судових, сімейних, трудових спорах та бізнес-медіація).

Український Центр Медіації проводить онлайн-навчання і надає учасникам сертифікати «Бізнес-медіатор» (Wirtschaftsmediator/in (ІНК), має модулі з міжкультурної медіації та супервізії тощо. Окремо існує «Українська Академія Медіації», яка має на меті формування «культури миру та злагоди». Проект «Діалог задля вирішення конфліктів» здійснюється в Україні Українським центром Ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності» впродовж 2019-2022 рр., у партнерстві з міжнародною миротворчою організацією ПАКС Нідерланди за фінансової підтримки Федерального Міністерства закордонних справ Німеччини. Існує ще Український Центр Примирення, де «медіація використовується як й «інші види відновлювальних практик».

Центр медіації, супервізії та коучингу діє в Південноукраїнському національному педагогічному університеті імені К.Д. Ушинського який створений на початку 2015 р. за підтримки міжнародного коопераційного проекту «Building mediation bureaus and training mediators», що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer



Austauschdienst, DAAD) для розвитку медіаційної компетентності публічних службовців та популяризації медіації. За час роботи Центром проведено більше 7 міжнародних воркшопів, 2 науково-практичні конференції, 31 тренінг та роблено 4 навчальні програми з медіації (Центр медіації, супервізії та коучингу).

Також, задля розвитку інституту медіації в публічному управлінні важливе міжнародне співробітництво задля отримання нового досвіду для подальшого впровадження. 27-28 вересня 2019 р. на базі офісу Департаменту моніторингу соціальних прав Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в м. Києві відбулася VI регіональна зустріч учасників міжнародного проєкту «Розвиток інформаційних форматів для розповсюдження медіації», за участі представників Німеччини, України, Азербайджану, Киргизстану та Молдови у рамках міжнародного проєкту, що фінансується Німецькою службою академічних обмінів (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD). За підсумками зустрічі були враховані пропозиції щодо видання методичних та навчальних посібників, спрямованих на розповсюдження медіаційних практик в Україні та інших країнах (Розвиток інформаційних форматів, 2019).

Проведенням освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти для державних службовців голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад займається Вища школа публічного управління (Вища школа) яка є провайдером у проведенні навчального заходу із загальної професійної (сертифікатної) програми «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» яка погоджена Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 133-20 від 27 липня 2020 р., метою програми визначено підвищення рівня знань серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування серед процедури медіації, застосування інструментів для вирішення конфліктів у публічному управлінні (Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби). Це лише опис невеликої кількості програм які надають певні знання з медіації.

Проте, існує потреба у виробленні певних єдиних стандартів, чіткої програми навчання медіації та як варіант багаторічну програму підготовки виключно фахівців з медіації. В такому випадку буде сформовано певний базис, який вже кожна освітня установа доповнюватиме на власний розсуд з урахуванням її специфіки та фаховості залучених експертів.

З вищезначеного впливає такий фактор, як формування медіаційної культури серед самих публічних службовців, шляхом підвищення їх кваліфікації у відповідному курсі. Здійснення навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб у сфері публічного управління з питань медіації, що дозволить їм використовувати медіаційні навички та принципи у своїй роботі.

Для побудови медіаційної культури в сфері публічного управління необхідно, щоб посадові особи отримали можливість практикувати медіаційні підходи та методи в реальних ситуаціях. Це може включати участь у симуляційних вправах, рольових іграх або використанні медіаційних методів при вирішенні конфліктів. Таке практичне застосування медіації сприяє усвідомленню її переваг та результативності.

В такому випадку існує потреба у мотиваційній складовій, яка б визначила публічним службовцям значення знання медіаційних практик у своїй професійній діяльності. Це вимагає проведення інформаційних заходів та комунікаційних кампаній для поширення свідомості про медіацію в сфері публічного управління серед посадових осіб, громадськості та зацікавлених сторін з питань переваг медіаційного підходу при вирішенні конфліктів у публічному управлінні.

Необхідно розробити політику та шляхи впровадження медіаційних процедур у публічних органах та інституціях. Це включає визначення медіаційних процедур, ролі та обов'язки учасників, процедури вибору та навчання медіаторів, а також процеси оцінки та моніторингу ефективності медіації. Впровадження медіаційних процедур у публічні органи та інституції передбачає розробку медіаційних програм та політик. Це означає визначення цілей, принципів та стратегій розвитку медіаційного підходу в публічному управлінні. Розроблені програми та політики встановлюють рамки для використання медіації, розподіл ролей та відповідальності між учасниками та створюють базу для розвитку медіаційної культури.

Успішне впровадження медіаційних процедур у публічні органи та інституції передбачає активне залучення громадськості та зацікавлених сторін. Це може включати проведення консультацій з громадськістю, залучення представників громадськості до медіаційних процесів, організацію громадських дебатів та публічних слухань. Такий підхід допомагає забезпечити широку підтримку та довіру до медіаційних процедур у публічному управлінні.



Не менш вагомим етапом інституціоналізації медіації виступає розробка стандартів та етичних норм для медіаторів у сфері публічного управління. Ці стандарти та норми встановлюють вимоги до професійної поведінки медіаторів, їхніх компетенцій, етичних принципів та процедур, що забезпечують якість та незалежність медіаційного процесу.

Розробка стандартів передбачає визначення компетенцій та кваліфікаційних вимог для медіаторів у сфері публічного управління. До них можемо віднести: знання процесу медіації, вміння ведення діалогу та співпраці, навички розв'язання конфліктів, аналізу ситуації та розробки взаємовигідних рішень. Встановлення таких компетенцій сприяє підвищенню професійності медіаторів та гарантує їхню ефективну роботу у сфері публічного управління.

Розробка стандартів передбачає також встановлення етичних принципів та поведінкових стандартів для медіаторів. Ці принципи включають принципи незалежності, нейтралітету, довіри, конфіденційності та поваги до учасників. Поведінкові стандарти визначають правила етичної поведінки медіаторів, їхні обов'язки та відповідальність. Встановлення етичних норм допомагає забезпечити високу моральну якість та довіру до медіаторів у публічному управлінні.

Поданий аспект включає і соціально-психологічну готовність до здійснення медіації. Медіатор має бути емоційно стійким, адже в інакшому випадку існуватиме ймовірність, що медіатор займе якусь сторону конфлікту або ж стане новим (незалежним) його учасником, тим самим не ліквідовуючи конфлікт, а лише розпалюючи його ще більше.

Варто наголосити, що вагомим аспектом інституціоналізації медіації в сфері публічного управління є співпраця з громадськістю. Розвиток медіації в публічному управлінні передбачає створення можливостей для активної участі громадськості. Це може бути здійснено через організацію публічних консультацій, дебатів, форумів, дискусійних платформ тощо. Такі заходи дозволяють громадськості висловити власні погляди, болючі питання та пропозиції щодо вирішення конфліктів та політичних питань. У підсумку це сприяє розширенню бази знань та думок, залученню різноманітних поглядів та забезпеченню більш демократичного процесу прийняття рішень.

Співпраця з громадськістю також передбачає активне залучення громадських організацій, експертів, представників громадськості до процесу прийняття рішень та розробки політики. Це може здійснюватись через створення

робочих груп, консультативних органів, партнерства та діалогу з різними зацікавленими сторонами. Громадськість може вносити свої пропозиції, досліджувати проблемні питання, співпрацювати з адміністрацією та іншими стейкхолдерами для знаходження компромісів та ефективних рішень.

Заключною складовою інституціоналізації медіації виступає оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку. Саме за такої ситуації, коли відбувається визначення критеріїв оцінки функціонування інституту медіації та визначення нинішнього стану окресленим критерієм, можна говорити про інституціоналізацію медіації. В подальшому існує потреба у постійному моніторингу та удосконаленню функціонування інституту з урахуванням на світову ситуацію, нові здобутки науки та з урахуванням на перемоги та поразки медіації в українському просторі та міжнародній арені.

Висновки.

Процес інституціоналізації не має конкретних часових рамок він є безперервним, що дає можливість йти за новими потребами та вимогами, проте він є необхідним, бо складає траєкторію розвитку публічного управління. Саме публічне управління відіграє вирішальну роль у тому чи перейде медіація у сферу його використання, адже саме органи публічної влади формують інтерес до нових потреб та інструментів, вони формують рівень довіри до громадськості, взаємодіють з ними та виступають як посередниками, так і конфліктуючими сторонами, тому важливим є прийняття медіації як процедури та формування медіаційної компетентності саме у колі представників органів публічної влади, які на власному прикладі будуть її доносити до широкого кола, при цьому матимуть знання які підвищать рівень їхнього спілкування та злагодження чи вирішення конфліктів, що в свою чергу буде сприяти налагодженню взаємодії не лише в середині органів, а й із зовнішніми опонентами. Інституціоналізація медіації в публічному управлінні має на меті не лише забезпечити ефективне вирішення конфліктів, підвищити відкритість та прозорість процесів, залучити громадськість до прийняття рішень, покращити якість публічних послуг, а й покращити рівень знань, умінь та навичок публічних службовців з медіації, та процедури її проведення при вирішенні чи запобіганні конфліктних ситуацій. Для подальшого розвитку інституціоналізації медіації в публічному управлінні та в українському просторі загалом необхідно виконати певні кроки: постійний



подальший розвиток законодавчого забезпечення з врахуванням міжнародного досвіду, створення допоміжних органів які займатимуться виключно питаннями медіації та процедури її проведення, розвиток медіаційної культури, проведення інформаційної кампанії, впровадження медіаційних процедур, розробка стандартів та

етичних норм, співпраця з громадськістю, оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку. Проте, лише комплексне виконання перелічених пунктів забезпечить ефективний подальший розвиток медіації та її поширення не лише серед представників органів публічної влади, а й серед громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонюк, О. А. (2014). Модернізаційний досвід судової політики держав пострадянського простору. *Грані*, 18(1), 141-147. <https://doi.org/10.15421/1715026>
- Білінська, М. М., & Петроє, О. М. (Ред.). (2019). *Інституціоналізація публічного управління в Україні*. Київ: НАДУ.
- Бородін, Є. (2019). Організаційно-правові підстави застосування медіації в системі державного управління. *Аспекти публічного управління*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Бородін, Є. С. (2016). Застосування медіації в публічному управлінні. Становлення публічного адміністрування в Україні. *VII Всеукраїнська міжвузівська конференція студентів та молодих учених*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Василець, О. І., & Казьомірова, О. М. (2019). Інституціоналізація медіації як завдання державної політики інтеграції щодо соціальних інновацій. *ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 4(44), 13-19. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4\(44\).199305](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4(44).199305)
- Вища школа публічного управління*. (2023). Відновлено з <https://hs.gov.ua/>.
- Гарафонов, О. І., & Стаднійчук, Р. В. (2023). Процес інституціоналізації управління соціальними конфліктами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (1), 17-21.
- Державний стандарт соціальної послуги посередництва (медіації). № 892. (2016, Серпень 17). *Наказ Міністерства соціальної політики України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
- Дубовик, Д. (2022). Напрями інституціонального забезпечення публічного управління соціальними конфліктами. *Міжнародна науково-практична конференція*. Чернігів. Відновлено з https://institut.cn.ua/wp-content/uploads/2023/05/SUCHASNA_PARADYHMA_SOTSIALNO_EKONOMICHNOHO_ROZVYTKU_UKRAYINY_V_UMOVAKH-1.pdf#page=39
- Кацьора, О. (2021). Проблеми та стан розвитку медіації в Україні. *Грані*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Ковбасюк, Ю. В., Трошинський, В. П., & Сурмін, Ю. П. (Ред.). (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ: НАДУ.
- Крутий, О. М. (2019). Медіація як комунікаційний засіб розвитку корпоративної культури публічного управління в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. Відновлено з <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/18992>
- Ларіна, Н. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Мазаракі, Н. А. (2019). *Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні*. (Дис. доктора юр. наук). Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ.
- Масюк, О. П. (2017). Життєвий цикл соціального сподівання. *Грані*, 20(10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/1717125>
- Меленко, О., Стратій, О., & Гриндей, Л. (2022). Адміністративна медіація у світлі інституційних перетворень в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 68, 180-185. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.30>
- Мельниченко, А. А., Радченко, Ю. В. (2020). Імплементация інструментів медіації у практику публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(25), 104-110.
- Мельничук, Ю. І. (2016). Етичні стандарти та нормативні принципи професійної поведінки в сфері медіації. *Грані*, 19(2), 146-150. <https://doi.org/10.15421/1716037>
- Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби : загальна професійна (сертифікатна) програма. №133-20. (2020, Липень 27). *Наказ Національного агентства України з питань державної служби*. Відновлено з <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672>
- Подковенко, Т. О. (2020). Сінгапурська конвенція як новий вектор розвитку інституту медіації. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль: Вектор.
- Про концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів. №361/2006. (2006, Травень 10). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>
- Про медіацію. №1875-IX. (2021, Листопад 16). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- Розвиток інформаційних форматів для розповсюдження медіації в межах міжнародного проекту*. (2019). Відновлено з <https://pdp.u.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psycholohichnoi-reabilitatsii/podii/3860-rozvitok-informatsijnikh-formativ-dlya-rozpozvsyudzhennya-mediatsiji-v-mezhakh-mizhnarodnogo-proektu>



Центр медіації, супервізії та коучингу університету Ушинського. (2015). Відновлено з <https://www.pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/tsentr-mediatsii-supervizii-ta-kouchynhu-universytetu-ushynskoho>

REFERENCES

- About mediation. No. 1875-IX. (2021, November 16). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
- About the concept of improving the judiciary to establish a fair court in Ukraine in accordance with European standards. No. 361/2006. (2006, May 10). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006>
- Antoniuk, O. A. (2014). Modernization experience of the judicial policy of the post-Soviet states. *Grani*, 18(1), 141-147. <https://doi.org/10.15421/1715026>
- Bilynska, M. M., & Petroye, O. M. (Eds.). (2019). *Institutionalization of public administration in Ukraine*. Kyiv: NADU.
- Borodin, E. (2019). Organizational and legal grounds for the use of mediation in the state administration system. *Public Administration Aspects*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Borodin, E. E. (2016). Application of mediation in public administration. Formation of public administration in Ukraine. *VII All-Ukrainian Interuniversity Conference of Students and Young Scientists*. Dnipro: DRIDU NADU.
- Development of information formats for dissemination of mediation within the international project*. (2019). Retrieved from <https://pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/podii/3860-rozvitok-informatsijnikh-formativ-dlya-rozповvsyudzhenhnyia-mediatsiji-v-mezhakh-mizhnarodnogo-proektu>
- Dubovik, D. (2022). Directions of institutional provision of public management of social conflicts. *International scientific and practical conference*. Chernihiv Retrieved from https://institut.cn.ua/wp-content/uploads/2023/05/SUCHASNA_PARADYHMA_SOTSIALNO_EKONOMICHNOHO_ROZVYTKU_UKRAYINY_V_UMOVAKH-1.pdf#page=39
- Garafonova, O. I., & Stadnychuk, R. V. (2023). The process of institutionalization of social conflict management. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*, (1), 17-21.
- Higher School of Public Administration. (2023). Official site. Retrieved from <https://hs.gov.ua/>
- Katsora, O. (2021). Problems and state of development of mediation in Ukraine. *Grani*, 24(7-8), 21-25. <https://doi.org/10.15421/172174>
- Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (Eds.). (2010). *Encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv: NADU.
- Krutiy, O. M. (2019). Mediation as a means of communication for the development of the corporate culture of public administration in the conditions of globalization. *State construction*. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/18992>
- Larina, N. (2022). Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(6), 61-69. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Masyuk, O. P. (2017). Life cycle of social expectation. *Grani*, 20(10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/1717125>
- Mazaraki, N. A. (2019). *Theoretical and legal foundations of the introduction of mediation in Ukraine*. (Dissertation of the doctor of jurisprudence). Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine. Kyiv.
- Mediation and dialogue skills for public service needs: general professional (certificate) program. No. 133-20. (2020, July 27). *Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672>
- Mediation, Supervision and Coaching Center of Ushinsky University*. (2015). Retrieved from <https://www.pdpu.edu.ua/struktura/zahalnouniversytetski-viddily-ta-sluzhby/tsentr-medychnoi-i-psykholohichnoi-reabilitatsii/tsentr-mediatsii-supervizii-ta-kouchynhu-universytetu-ushynskoho>
- Melenko, O., Stratii, O., & Grindei, L. (2022). Administrative mediation in the light of institutional transformations in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 68, 180-185. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.68.30>
- Melnychenko, A. A., Radchenko, Yu. V. (2020). Implementation of mediation tools in the practice of public management and administration. *Public Administration and Customs Administration*, 2(25), 104-110.
- Melnychuk, Yu. I. (2016). Ethical standards and regulatory principles of professional behavior in the field of mediation. *Grani*, 19(2), 146-150. <https://doi.org/10.15421/1716037>
- Podkovenko, T. O. (2020). The Singapore Convention as a new vector for the development of the institution of mediation. *Materials of X International scientific and practical conference*. Ternopil: Vector.
- State standard of social mediation service (mediation). No. 892. (2016, August 17). *Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1243-16#Text>
- Vasylets, O. I., & Kazymirova, O. M. (2019). Institutionalization of mediation as a task of the state integration policy regarding social innovations. *BULLETIN of NTUU "KPI". Politology. Sociology. Law*, 4(44), 13-19. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4\(44\).199305](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.4(44).199305)



Development of the Human Resources Management Ecosystem of the Public Service in the Context of the Formation of the Moral and Ethical Competence of Public Servants

UDC: 35.081

DOI: <https://doi.org/10.15421/152303>

Sorokina Nataliia

Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0804-330X>, sorokina.n@nmu.one
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The **relevance** of the study is due to the fact that human resources are a key factor in the development of the public service, which needs highly qualified, motivated and ethical employees. The **purpose** of the article is to study the peculiarities of the development of the human resource management ecosystem of the public service in the context of the formation of the moral and ethical competence of the public servant.

It has been established that the system of personnel selection, training, raising the level of professional competence of public servants, evaluating the results of their work, planning the service career, forming an effective system of motivating the work of public servants, etc., should be included in the human resources management ecosystem of the public service.

It was found that the role of professional competence in the process of development of the human resources management ecosystem of the public service is constantly growing. It was emphasized that the value-normative, moral-ethical priorities of an individual are an important component of professional competence. The moral and ethical competencies of a public servant are defined and it is proposed to single out the basic moral and ethical competences that a public servant must possess when entering the public service and the moral and ethical competences that are established in the process of the public servant's professional activity.

It was **concluded** that the consideration of moral and ethical competences as prerequisites and components of the professionalism of a public servant becomes one of the essential features of new models of personnel selection and evaluation in the modern public service of Ukraine and an important element of the development of the human resources management ecosystem.

Keywords: ecosystem of human resources management, public service, human resources, public servant, professional competence, moral and ethical competences, professionalism

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців

Сорокіна Наталія

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

Анотація

Актуальність дослідження зумовлена тим, що людські ресурси є ключовим фактором в процесі розвитку державної служби, яка потребує висококваліфікованих, мотивованих та етичних працівників. **Метою статті** є дослідження особливостей розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державного службовця.

Встановлено, що до екосистеми управління людськими ресурсами державної служби слід віднести систему відбору персоналу, навчання, мотивації, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування службової кар'єри тощо.

З'ясовано, що роль професійної компетентності в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби постійно зростає. Акцентовано увагу, що професійна компетентність державних службовців не зводиться тільки до оволодіння ними спеціальними знаннями, уміннями, навичками. Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, морально-етичні пріоритети особистості. Визначено морально-етичні компетентності державного службовця та запропоновано виокремити базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу та морально-етичні компетентності, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця.

Зроблено **висновок**, що врахування морально-етичних компетентностей, як передумов і складових професіоналізму державного службовця стає однією із суттєвих рис нових моделей добору та оцінки персоналу на сучасній державній службі України та важливим елементом розвитку екосистеми управління людськими ресурсами.

Ключові слова: екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, людські ресурси, державний службовець, професійна компетентність, морально-етичні компетентності, професіоналізм

Стаття надійшла / Article arrived: 24.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Постановка проблеми.

Інтеграція України до світового співтовариства потребує кардинальних змін у системі державної служби. Удосконалення екосистеми управління людськими ресурсами на державній службі є одним із важливих напрямів роботи Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Слід зазначити, що людські ресурси є ключовим фактором в процесі розвитку державної служби. Для того, щоб ефективно виконувати свої завдання, вона потребує висококваліфікованих, мотивованих та етичних працівників. Від професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців, дотримання ними норм, принципів та європейських стандартів державної служби залежить створення в Україні професійної, політично нейтральної, добросовісної та ефективною державної служби.

Аналіз досліджень і публікацій.

Слід зазначити, що на сьогодні існує багато досліджень у сфері управління людськими ресурсами як західних так і вітчизняних учених.

Серед західних вчених дану наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як М. Армстронг, Р. Лайкерт, К. Легге, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Дж. Сторі, Ф. Тейлор, А. Файол та інші. Зокрема, у західній теорії управління є два близьких за змістом підходи – управління людськими ресурсами і управління персоналом. На думку, Карен Легге основними відмінностями в цих термінах є те, що: по-перше, управління людськими ресурсами, на відміну від управління персоналом, більше орієнтовано на керівні кадри; по-друге, управління людськими ресурсами надає великого значення соціально-психологічним методам роботи, у той час як в управлінні персоналом цим аспектам діяльності не надавалося великого значення; по-третє, управління людськими ресурсами надає керівникам більше повноважень у сфері впливу на співробітників, а управління персоналом впливає директивно на керівників підрозділів (Legge, 1995).

Перші моделі по управлінню людськими ресурсами були описані ще в 80-ті роки. Зокрема, Майкл Армстронг у своїй роботі «Практика управління HR» проаналізував дві моделі управління людськими ресурсами: модель відповідності та Гарвардської схеми. Він зауважує, що управління людськими ресурсами займає центральне місце в стратегічній діяльності вищого керівництва, за якої ідеї управління людськими ресурсами освоюються, розвиваються і просуваються безпосередньо управлінською командою, яка обслуговує інтереси організації (Armstrong, 2012). Також

підходи Ф. Тейлора слугують основою сучасних систем організації праці. Він розробив сукупність методів організації і нормування праці й управління виробничими процесами, підбору, добору, розстановки й оплати робочої сили, спрямованих на підвищення інтенсивності та продуктивності праці.

Серед вітчизняних дослідників, в роботах яких зроблено фундаментальні дослідження у сфері державної служби та розвитку компетентностей державних службовців слід виділити наукові праці В. Атаманчука, О. Антонової, В. Бакуменка, Т. Василевської, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Куйбіди, І. Нинюк, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Т. Пахомової, А. Рачинського, М. Рудакевича, С. Серьогіна, І. Шпекторенка та ін. В сфері публічного управління саме тлумачення поняття «управління людськими ресурсами» запропонували такі науковці, як Н. Гончарук, С. Дубенко, Н. Липовська, Л. Прудіус, С. Серьогін та ін. На думку цих авторів, управління людськими ресурсами полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток і раціональне використання трудових ресурсів країни.

Однак незважаючи на значну увагу науковців до зазначеної проблематики, практично відсутні дослідження розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на основі компетентнісного підходу, зокрема у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців.

Метою статті є дослідження особливостей розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державного службовця.

Застосована методологія і методи.

Теоретико-методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців з питань компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами. В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: метод узагальнення, порівняння, систематизації, абстрактно-логічний метод – для вивчення вітчизняного досвіду в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами та аналізу професійної компетентності державних службовців; теоретичного узагальнення – для визначення поняття управління людськими ресурсами в сфері державної служби та формулювання сутності морально-етичної компетентності державного службовця; методи аналізу та синтезу (індукція й дедукція, аналогія, класифікація) застосовувались для



реалізації мети та формулювання висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу.

Людські ресурси вважаються найціннішим багатством будь-якого суспільства, від якого безпосередньо залежить процвітання держави. Специфікою цього поняття є те, що люди наділені інтелектом, вони здатні до постійного удосконалення і розвитку, що є довгостроковим джерелом ефективності суспільства (Гончарук, 2012).

Слід зазначити, що уперше поняття «управління людськими ресурсами» (Human Resources Management) було використано в американському менеджменті, як управління найбільш цінним активом організації: працюючою там людиною, яка колективно й індивідуально робить внесок у вирішення завдання організації.

Враховуючи специфіку державної служби Н. Т. Гончарук розглядає поняття «управління людськими ресурсами на державній службі» з точки зору цілеспрямованої діяльності керівників, керівників публічної служби, керівників і працівників служб управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, форми, методи і технології управління персоналом професійної служби в державних і недержавних органах влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування) (Гончарук, 2012). Також Н. Т. Гончарук у співавторстві з Л. В. Прудіус акцентують увагу, що управління людськими ресурсами на державній службі представляє собою здійснення усіх функцій менеджменту, а саме функцій планування, добору, розвитку, раціонального використання, оцінки, мотивації та винагороди, вдосконалення потенціалу людських ресурсів державних органів. На думку авторів, управління людськими ресурсами на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, основною метою якої є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити всі сфери життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами для реалізації національних інтересів в контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою (Гончарук, & Прудіус, 2018, с. 45).

Нам імпонує точка зору Ю. Пирогової, яка у своєму дослідженні визначила «управління людськими ресурсами в сфері публічної служби» як цілеспрямовану, скоординовану діяльність керівників, керівників та фахівців служб управління персоналом органів публічної влади в процесі формування та ефективного

використання потенціалу людських ресурсів. Як і згадані вище вчені, Ю. Пирогова дотримується думки, що управління людськими ресурсами на державній службі пов'язано зі здійсненням всіх функцій кадрового менеджменту та базується на принципах, методах і новітніх технологіях, передбачає формування системи та розробку концепції і стратегії управління людськими ресурсами (Пирогова, 2018, с. 155).

Слід зазначити, що одним із пріоритетних завдань Національної економічної стратегії на період до 2030 року є створення можливостей для розвитку людського потенціалу країни для забезпечення належного рівня добробуту, самореалізації, безпеки, прав та свобод кожного громадянина. Саме на це завдання повинна орієнтуватися вся екосистема управління людськими ресурсами державної служби (Про затвердження, 2021). До екосистеми управління людськими ресурсами державної служби слід віднести систему відбору персоналу, навчання, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, оцінювання результатів їх роботи, планування службової кар'єри, формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління системою соціального діалогу між державними службовцями та громадськістю тощо.

На нашу думку, роль професійної компетентності в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби постійно зростає. Поняття «професійної компетентності» лежить в основі компетентнісного підходу. Слід зазначити, що впровадження екосистеми управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є пріоритетним напрямком роботи Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Професійна компетентність характеризує професіоналізм державних службовців та якість їх професійної підготовки і розглядається як високий рівень кваліфікації та компетентності. На нашу думку, при дослідженні проблеми професійної компетентності практично не ураховуються морально-етичні характеристики державного службовця. Більшість науковців розглядають професійну компетентність відокремлено від моральних, професійно-етичних складових. В основному до основних елементів професійної компетентності відносять професійні знання, уміння, навички (Долгий, & Хрущ, 2019; Молчанова, 2016; Недашківська, 2007). Також існують інші погляди науковців, які



вважають моральні аспекти складовою частиною професійної компетентності (Василевська, 2018; Шпекторенко, 2014; Кушнір, 2020). В Законі України «Про державну службу» підтримується саме цей підхід. Відповідно до п. 5, ч. 1, ст. 2 професійна компетентність державного службовця визначається як «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» (Про державну службу, 2015, Ст. 2).

Як зазначає Т. Василевська, моральні аспекти професійної діяльності входять у саме явище професійної компетентності, адже у їх змісті моральні виміри існують не лише як моральні якості професіоналів, вони виявляються й у певних знаннях, уміннях, навичках тощо (Василевська, 2018, с. 158). Також автор запропонувала фіксувати моральні та професійно-етичні аспекти професійності в такому понятті як «етична компетентність професіонала» під якою автор розуміє «складне особистісно-психологічне утворення на основі інтеграції теоретичних знань, практичних умінь і навичок у сфері професійної етики, певного набору особистісних якостей, що визначають етичну чутливість та готовність професіонала до реалізації професійної діяльності на основі моральних цінностей та професійно-етичних принципів та вияв етично коректної поведінки в ситуаціях морального вибору» (Василевська, 2018, с. 160).

На думку В. Шпекторенко професійна компетентність є ширшим за знання, воно охоплює уміння, навички, професійні якості, здатності і здібності. Професійні та особистісні якості, що становлять професійну компетентність державних службовців, можуть бути як вродженими, так і набутими (розвиненими) людиною у професійній діяльності, мати різний ступінь сформованості чи прояву. На думку автора, основу професіоналізму становлять ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості (професійно важливі якості, професійна культура, професійна научуваність, професійна компетентність, професійний досвід) у поєднанні з досвідом, індивідуальним внеском людини в розвиток професії (Шпекторенко, 2014, с. 287).

У своїй статті «Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика» Кушнір С.П. зазначає, що професійна компетентність складається з таких основних складових елементів:

- набору спеціальних знань (законодавства в сфері державної служби, знання державної мови, основ діловодства), умінь та навичок (здатності державного службовця належно виконувати свої обов'язки на основі набутих знань);

- сукупності професійних та особистісних якостей державного службовця (рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями, особистими якостями, які мають прояв у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності);

- реалізації на практиці наявних знань та досвіду для ефективного та результативного виконання службових повноважень та подальшого професійного та особистісного розвитку (Кушнір, 2020, с. 151).

Підтримуючи думку попередніх авторів ми акцентуємо увагу, що професійна компетентність державних службовців не зводиться тільки до оволодіння ними спеціальними знаннями, уміннями, навичками, які можуть і повинні застосовуватися у виконанні ними своїх обов'язків. Важливим компонентом професійної компетентності виступають ціннісно-нормативні, морально-етичні пріоритети особистості. Державний службовець повинен дотримуватися принципів державної служби та норм поведінки, володіти відповідними моральними якостями, такими як чесність, порядність, справедливість, принциповість, відкритість, відповідальність, добросовісність, моральна та фінансова чистоплотність, наявність яких є запорукою ефективного та якісного виконання посадових обов'язків.

Всі вищезазначені норми та якості державного службовця, на нашу думку, регулюють змістовну сторону процесу формування морально-етичної компетентності державного службовця, під якою ми розуміємо особистісні здатності державного службовця (знання, вміння, навички, якості, цінності) у сфері професійної етики, які дозволяють йому реалізовувати місію державної служби, запроваджувати принципи демократичного, доброго врядування та мають свій прояв в результатах професійної управлінської діяльності. Ця компетентність є визначальною при формуванні доброчесної державної служби. Нами запропоновано виділити базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу та морально-етичні компетентності, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця (рис. 1) (Сорокіна, 2020, с. 171-172).

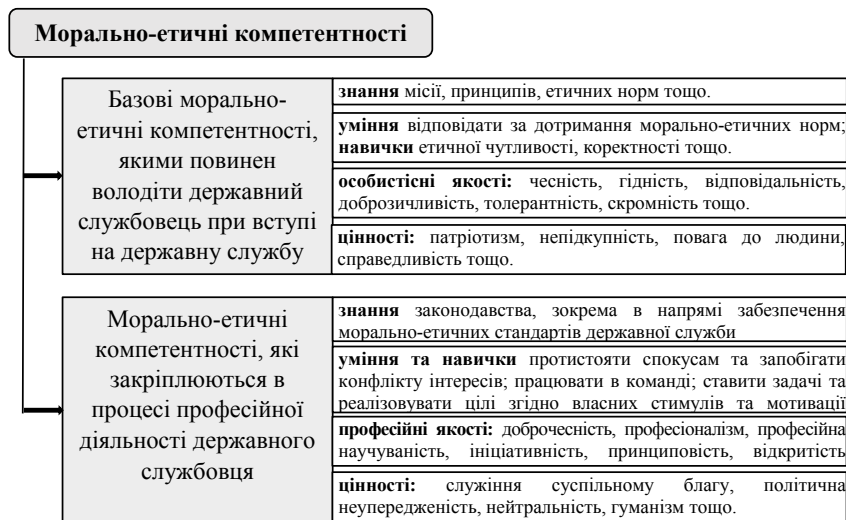


Рис. 1. Структура морально-етичних компетентностей державного службовця

Виходячи з такого підходу, до базових морально-етичних компетентностей ми віднесли: *знання* (місії, принципів, етичних норм публічної служби, стандартів поведінки державного службовця); *уміння та навички* (поважати думку іншого та співставляти самооцінку з думками інших людей, уміння відповідати за дотримання морально-етичних норм, навички етичної чутливості, коректності, навички до особистісного саморозвитку); *особистісні якості* (чесність, гідність, відповідальність, доброзичливість, толерантність, скромність, тактовність, ввічливість, морально-етична культура тощо); *цінності* (патріотизм, невідкупність, повага до людини, справедливість).

До морально-етичних компетентностей, які закріплюються в процесі професійної діяльності державного службовця ми відносимо: *знання* (законодавства, зокрема в напрямі забезпечення морально-етичних стандартів публічної служби; етичних засад професійної діяльності; основних положень етичних кодексів); *уміння та навички* (протистояти спокусам та запобігати конфлікту інтересів; працювати в команді; ставити задачі та реалізовувати цілі згідно власних стимулів та мотивації; працювати в стресових ситуаціях та приймати управлінські рішення відповідно до моральних принципів та професійно-етичних норм; виконувати професійні обов'язки відповідно до норм професійної етики та службового етикету); *професійні якості* (добросовісність, професіоналізм, професійна наукованість, ініціативність, володіння виконавською дисципліною, принциповість, відкритість тощо); *цінності* (служіння суспільному благу, політична неупередженість, нейтральність, гуманізм).

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Слід акцентувати увагу, що врахування базових морально-етичних компетентностей є вельми важливим при прийнятті кандидатів на посаду в органи публічної влади, а в процесі просування по службі доцільно враховувати як базові морально-етичні компетентності, якими повинен володіти публічний службовець при вступі на публічну службу так і набуті в процесі професійної діяльності.

Отже, при формуванні добросовісної державної служби важливим є те, щоб поведінка державних службовців була зорієнтована на прагнення найбільшого блага для суспільства та відповідала моральним цінностям, принципам, що прийняті у суспільстві як норма. Крім того, врахування морально-етичних компетентностей, як передумов і складових професіоналізму державного службовця стає однією із суттєвих рис нових моделей добору та оцінки персоналу на сучасній державній службі України та важливим елементом розвитку екосистеми управління людськими ресурсами. Чесність, патріотизм, відповідальність, сумлінність, доброзичливість, принциповість, здатність до роботи в колективі, ступінь конфліктності, вміння налагоджувати комунікації, схильність до співробітництва і взаємодопомоги, поряд з іншими морально-психологічними рисами людини, стають критеріями добору персоналу. Вимір професійно-етичних та особистісних рис працівника допоможе зробити професійне оцінювання персоналу більш комплексним, професійно та діяльнісно-орієнтованим, що в подальшому зміцнить орган влади морально відповідними для державної служби людьми.



Таким чином, в процесі розвитку екосистеми управління людськими ресурсами, важливим є застосування компетентнісного підходу. Адже, такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи державних службовців шляхом врахування їх знань, умінь, навичок, особистих

якостей, цінностей у відповідності до займаної посади. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у необхідності розробки механізмів формування та інноваційного розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах сучасних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Василевська, Т. Е. (2018). Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*, 1(60), 155-161. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_1_25
- Гончарук, Н. (2012). *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика*. (Монографія). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprup_2018_6_1-2_8
- Долгий, О., & Хрущ, О. (2019). Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. *Вісник Національної академії прокуратури України*, 3(61), 7-22.
- Кушнір, С. П. (2020). Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони. Серія «Право»*, 4, 149-153.
- Молчанова, Ю. О. (2016, Березень 17-18). Компетентнісний підхід у підготовці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з ОДГ / ОПЛ. *Актуальні питання формування та розвитку громадянських компетентностей в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, (с. 22-25). Київ: НАДУ.
- Недашківська, Т. Є. (2007, Травень 17-18). Компетентність та компетентність державного службовця : проблема дефініції. *Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : матер. наук.-практ. конф.*, (с. 102-104). Луцьк.
- Пирогова, Ю. В. (2018). Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4(39), 152-158.
- Про державну службу. №889-VIII. (2015, Грудень 10). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. №179. (2021, Березень 03). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Сорокіна, Н. Г. (2020). *Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні*. (Монографія). Дніпро: Грані.
- Шпекторенко, І. (2014). Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*, 1(49), 285-293.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Press.

REFERENCES

- About civil service. No. 889-VIII. (2015, December 10). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dolgiy, O., & Khrushch, O. (2019). Professional competence and competencies of civil servants in the context of public service reform. *Bulletin of the National Academy of the Prosecutor's Office of Ukraine*, 3(61), 7-22.
- Honcharuk, N. (2012). *Management of managerial personnel in the sphere of public service of Ukraine: theory and practice*. (Monograph). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU.
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Public Administration Aspects*. 6(1-2), 42-51. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprup_2018_6_1-2_8
- Kushnir, S. P. (2020). Professional competence of civil servants: substantive and conceptual characteristics. *State and regions. Series "Law"*, 4, 149-153.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Molchanova, Yu. O. (2016, March 17-18). A competent approach in the training of civil servants and officials of local self-government in ODH / OPL. *Current issues of the formation and development of civic competences in Ukraine: materials of Vseukr. science and practice conf. for international participation*, (p. 22-25). Kyiv: NADU.
- Nedashkivska, T. E. (2007, May 17-18). Competence and competence of a civil servant: the problem of definition. *State and municipal management in the conditions of political-administrative reform: Mater. science-practice conference*, (pp. 102-104). Lutsk.
- On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030. #179. (2021, March 03). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
- Pyrogoval, Yu. V. (2018). Socio-psychological aspects of human resources management in the sphere of public service of Ukraine: theoretical discourse. *State administration and local self-government*, 4(39), 152-158.
- Shpektorenko, I. (2014). Professional competence of a civil servant. *University Scientific Notes*, 1(49), 285-293.
- Sorokina, N. G. (2020). *Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine*. (Monograph). Dnipro: Grani.
- Vasylevska, T. E. (2018). Ethical competences of public servants in the context of reforming public administration. *Theory and practice of public administration*, 1(60), 155-161. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_1_25



International and European Principles of Ensuring Social Human Rights by Public Authorities

UDC: 351:342.72/.73

DOI: <https://doi.org/10.15421/152304>

Shumliaieva Iryna

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5727-8888>, communaua@gmail.com

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The **relevance** of the article consists in the problems of ensuring social human rights by public authorities in Ukraine. In addition, a discrepancy between the proclamation of social human rights and their practical implementation exists. This situation indicates the importance of conducting research on the definition of international and European principles that underlie the modern conceptual approach to ensuring a high social standard for the national level.

The **purpose** of the article is to find out the features of international and European acts, which contain standards of social human rights and should be ensured at the state level in the context of the construction and functioning of the welfare state.

Determining the place of social human rights among other rights that are important to ensure a person has an adequate living environment and which are included in international and European documents as a minimum standard was the **result of research**.

European acts of social direction, which are devoted to the consolidation of human rights and guarantees, are analyzed. Issues related to access to quality public services, education, health care, social protection, housing, employment, social rights of social minorities are considered as a legal instrument of the pan-European level, which ensures wide and complete protection of social rights, if it is implemented at the national level. The monitoring process of the European Committee of Social Rights, which is a collective complaints procedure and reporting system, was analyzed.

The **conclusions** contain proposals for the integrated and gradual implementation of measures towards the construction of an internal support systems of ensuring social human rights in Ukraine. The basis for socially significant transformations should be the adoption of a Social Code that meets the standards of the Council of Europe and the EU as well as the best practice of leading European countries of the EU.

Keywords: social rights, social state, social protection, public authorities, international documents, European acts, standards

Міжнародні та європейські засади забезпечення соціальних прав людини органами публічної влади

Шумляєва Ірина

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

Анотація

Наявність проблем забезпечення соціальних прав людини органами публічної влади, невідповідність між їх проголошенням та реалізацією **актуалізує** здійснення досліджень щодо визначення міжнародних та європейських принципів, які мають бути покладені в основу сучасного концептуального підходу із соціального забезпечення, відображеного на національному рівні в Україні. **Метою** статті визначено з'ясування особливостей міжнародних та європейських актів, в яких уміщено стандарти соціальних прав людини, що мають бути забезпечені на державному рівні в контексті побудови і функціонування соціальної держави.

Результатами дослідження є визначення місця соціальних прав людини серед інших прав, зважаючи на важливість забезпечення особі належних умов життя, що розглядається в міжнародних та європейських документах як мінімальний стандарт. Розглянуті європейські акти соціального спрямування присвячені закріпленню прав людини і гарантій, пов'язаних із доступом до якісних державних послуг, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житла, працевлаштування, соціальних прав соціальних меншин, які розглядаються у якості правового інструменту загальноєвропейського рівня, що забезпечує у разі реалізації широкий і повний захист соціальних прав. Проаналізовано процес моніторингу Європейського комітету із соціальних прав, який здійснюється через процедуру колективних скарг та систему звітності.

Зроблені **висновки** стосуються пропозицій щодо комплексного і поступового здійснення заходів у напрямі побудови внутрішньої системи забезпечення соціальних прав людини в Україні. Базою для соціально значущих перетворень має стати прийняття анонсованого урядом Соціального кодексу, що відповідає стандартам Ради Європи та ЄС, а також кращим практикам провідних європейських країн ЄС, що сприятиме досягненню високого рівня економічного розвитку країни, розвиненості громадянського суспільства й суспільній підтримці дій органів публічної влади в Україні.

Ключові слова: соціальні права, соціальна держава, соціальний захист, органи публічної влади, міжнародні документи, європейські акти, стандарти

Стаття надійшла / Article arrived: 25.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Побудова соціальної держави в Україні є одним з найважливіших напрямів розвитку з урахуванням євроінтеграційних прагнень. Принцип соціальної державності, закріплений в конституціях багатьох країн, тісно пов'язаний із соціальними, економічними та культурними правами. Конституційне закріплення соціальних прав людини означає їх визначення та сприйняття у якості загальнолюдських цінностей в розвиненому суспільстві, які відображають такий рівень розвитку держави та суспільства, за якого можливим є забезпечення гідного рівня життя та соціальної захищеності людини.

Для досягнення цього рівня в Україні триває реформа системи соціального страхування, вдосконалюється система надання соціальних послуг, а також планується реформування системи соціального захисту населення з урахуванням потреб переселенців і ветеранів війни. Водночас так і не була в повному обсязі реалізована Національна стратегія у сфері прав людини, затверджена указом Президента України від 25 серпня 2015 р. Проект Стратегії людського розвитку, розробленої на виконання Указу Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 14 вересня 2020 р. та схваленої урядом у квітні 2021 р., яка мала б врахувати проблеми реалізації попередньої стратегії та належним чином забезпечити реалізацію і захист соціальних прав людини в Україні, так і не було прийнято. Невизначеним залишається питання стосовно сфери застосування соціальних прав, а конституційні норми відображають переважно опосередкований характер діяльності держави в соціальній сфері, чітко не формулюючи відповідальність держави перед людиною, а також індивіда перед державою. Проблема забезпечення соціальних прав людини залишається недостатньо дослідженим напрямом у вітчизняній науці публічного управління, що актуалізує вивчення кращих світових стандартів забезпечення соціальних прав людини органами публічної влади як гарантуючої функції соціальної держави.

Аналіз досліджень і публікацій.

Проблеми забезпечення реалізації соціальних прав людини в Україні є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців. На особливу вагу заслуговують ті праці науковців, які присвячені питанням вивчення та адаптації міжнародних та європейських принципів забезпечення соціальних прав особи, серед яких слід виділити А. Клименка, В. Костюка, Є. Краснова, Л. Малюгу, О. Мельника,

Ю. Мірошничека, І. Яцкевича. Водночас в умовах побудови соціальної держави важливим є подальше здійснення наукових розвідок щодо визначення найкращих соціальних стандартів, що обумовило обрання даної проблематики дослідження.

Метою статті є визначення особливості міжнародних та європейських актів, в яких уміщено стандарти соціальних прав людини, що мають бути забезпечені органами публічної влади в контексті побудови і функціонування соціальної держави в Україні.

Результати дослідження.

Соціальні права людини займають особливе місце в системі прав людини, оскільки відрізняються тим, що їх забезпечення визначається насамперед економічними можливостями держави, розвитком судової системи та захисту відповідно до міжнародних стандартів. Такі права відносять до позитивних, оскільки їх реалізація потребує певних активних дій з боку органів публічної влади в інтересах особи, що пов'язано з прийняттям спеціальних програм, упровадженням відповідних організаційно-правових і фінансових механізмів для їх забезпечення, а також їх належною реалізацією.

Як відзначає А. Клименко, соціальні права людини є правами, що виникають у результаті взаємодії людини й держави з метою досягнення відповідних соціальних стандартів (Клименко, 2019). Вони характеризуються як менш універсальні, оскільки відрізняються від громадянських і політичних прав меншою визначеністю й чіткістю формулювань (Турута, 2014).

Соціальні права особи входять до другого покоління прав людини відповідно до класифікації, яка відтворює еволюційний порядок визнання сфер їх застосування на державному та міжнародному рівні. Віднесення їх до цієї групи означає, що участь держави та суспільства в закріпленні й забезпеченні цих прав є обов'язковою, тому органи державної влади повинні дотримуватися доволі жорстких вимог в частині формування засад соціальної системи. Це було враховано низкою держав ЄС, які на конституційному рівні закріпили принципи соціальної держави, починаючи із середини ХХ ст., навіть відносячи соціальні права до обов'язків держави. Наприклад, у Конституції Іспанії закріплено, що публічні влади забезпечують створення сприятливих умов для соціального та економічного прогресу (ст. 40), а також підтримують режим публічного соціального страхування (ст. 41) (The Spanish constitution, 1978).



Існуюча у науковій літературі дискусія щодо віднесення прав людини до тієї чи іншої групи обумовлена їх значним обсягом, відсутністю сталості у визначенні, а також тим, що права, умовно віднесені до певної групи прав, є універсальними, взаємопов'язаними, взаємозалежними і неподільними. Значну кількість існуючих визначень поняття «соціальні права людини» поєднують такі аспекти, як соціальна сфера і важливість забезпечити особі належні умови життя, що становлять мінімальний стандарт відповідно до міжнародних та європейських актів. Серед таких актів слід виділити Загальну декларацію прав людини від 10 грудня 1948 р., Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права від 16 грудня 1966 р., Європейську конвенцію з прав людини від 4 листопада 1950 р., Віденську декларацію від 25 червня 1993 р., Європейську соціальну хартію (переглянуту) Ради Європи від 3 травня 1996 р., що мають пріоритетне значення для визначення тих прав, які слід віднести до соціальних.

Також важливими для забезпечення соціальних прав людини є ратифікація на національному рівні таких актів: Конвенція про права дитини, яка захищає соціальні права дітей на належний рівень життя та здоров'я, необхідний для фізичного, розумового, духовного, морального і соціального розвитку дитини, соціального забезпечення та освіти (Convention on the Rights, 1989); Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації, що вимагає заборони та ліквідації расової дискримінації стосовно соціальних прав на житло, охорону здоров'я та медичне обслуговування, соціального забезпечення та соціальних послуг, освіти та професійної підготовки (International Convention, 1965); Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, яка вимагає ефективних заходів для досягнення рівності між чоловіками та жінками в усіх галузях соціального життя, недопущення дискримінації у галузі охорони здоров'я, зайнятості, освіти тощо (Convention on the Elimination of All Forms, 1979); Конвенція про права людей з інвалідністю, спрямована на подолання несприятливого соціального становища осіб з інвалідністю, тому передбачає на державному рівні організацію, зміцнення та розширення реабілітаційних послуг та програм, особливо у сфері охорони здоров'я, зайнятості, освіти та соціального обслуговування, визнання право людей з інвалідністю на соціальний захист і користування ним (ст. 28) тощо (Convention on the Rights, 2007).

Протягом останнього десятиліття на міжнародному рівні має місце повернення до первісної побудови міжнародних актів стосовно прав людини, що підтверджує їх неподільність та зв'язок. Важливість соціальних прав людини підкреслено у Резолюції, прийнятій Генеральною асамблеєю ООН 25 вересня 2015 р. «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», який являє собою пакет універсальних і спрямованих на перетворення цілей та завдань для реалізації плану дій для людей, планети й процвітання (Transforming our world, 2015). У напрямі соціального розвитку ця резолюція відзначає: важливість рішучого подолання бідності та голоду в усіх формах та проявах, забезпечення реалізації потенціалу людей в умовах гідності та рівності, а також заможного та повноцінного життя. Визнання того, що кожна країна несе основну відповідальність за власний економічний та соціальний розвиток, передбачає прийняття на національному рівні відповідних нормативних актів.

В Україні у цьому напрямі було прийнято Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 р. № 722/2019, серед яких слід виділити: подолання бідності та голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці; забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (Про цілі сталого розвитку, 2019).

Крім цього, слід зважати на прийняті на європейському рівні документи, які мають рекомендаційний характер, зокрема такі рекомендації Комітету міністрів державам-членам Ради Європи: Рекомендація CM/Rec (2015)3 щодо сприяння доступу до соціальних прав для молодих людей з неблагополучних районів, Rec(2003)19 про покращення доступу до соціальних прав, CM/Rec(2010)7 щодо Хартії Ради Європи про освіту для демократичного громадянства та освіту з прав людини, CM/Rec(2011)12 про права дітей і дружні до дітей та родин соціальні послуги. Слід відзначити, що Комітет міністрів, як головний орган Ради Європи, приймає важливі рішення та розробляє рекомендації для країн-членів Ради Європи з питань, що стосуються прав людини, демократії чи верховенства права. Такі рекомендації не



є обов'язковими для країн-членів, проте вони забезпечують межі політики та вміщують пропозиції, які уряди можуть і повинні впроваджувати на національному рівні.

Більш конкретизованими та предметними в системі міжнародних актів щодо соціальних прав людини є міжнародні соціальні стандарти, які приймаються, зокрема Міжнародною організацією праці (МОП). З часу свого становлення МОП активно просуває політику підтримки країн у встановленні адекватних рівнів соціального захисту для всіх членів суспільства, керуючись міжнародними нормами соціального забезпечення, прийнятими її тристоронніми учасниками організації, зокрема Конвенцією про мінімальні норми соціального забезпечення 1952 р. № 102.

На рівні МОП було розроблено систему міжнародних стандартів праці, які забезпечують гідні умови для продуктивної роботи, свободу, рівність, безпеку та гідність трудящих, викладені у конвенціях, рекомендаціях та резолюціях, серед яких: Конвенція 1962 р. про рівноправність у сфері соціального забезпечення № 118, Конвенція 1982 р. про збереження прав у сфері соціального забезпечення № 157, Конвенція 1988 р. про сприяння зайнятості та захист від безробіття № 168, Рекомендація 2012 р. про мінімальні рівні соціального захисту № 202, Резолюція про сприяння соціальній справедливості за допомогою гідної праці 2016 р., Резолюція та висновки про соціальне забезпечення МОП 2001 р., Резолюція та висновки про періодично обговорювані проблеми соціального захисту (соціального забезпечення) 2011 р., Резолюція про заходи, що вживаються з метою перетворення мінімальних рівнів соціального захисту в реальність у всіх країнах світу 2012 р., Декларація століття МОП про майбутнє сфери праці 2019 р., Резолюція про включення безпечних та здорових умов праці до затверджених Міжнародною організацією праці основоположних принципів і прав у сфері праці 2022 р. тощо.

Відповідно до Закону України «Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці про мінімальні норми соціального забезпечення №102» від 16 березня 2016 р. № 1024-VIII Україна взяла на себе зобов'язання за дев'ятьма розділами Конвенції: «Медичне обслуговування», «Допомога у зв'язку з хворобою», «Допомога по безробіттю», «Допомога по старості», «Допомога у випадку трудового каліцтва або професійного захворювання», «Родинна допомога», «Допомога у зв'язку з вагітністю і пологами», «Допомога по інвалідності», «Допомога

у зв'язку з втратою годувальника» (Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці, 2016). Незважаючи на встановлення вищих порівняно із цією Конвенцією виплат у відсотковому відношенні для захищених осіб в Україні, в абсолютному значенні суми виплат є недостатніми для забезпечення гідного рівня життя (Краснов, 2016), що потребує підвищення мінімального рівня соціальних гарантій.

Звертаючи увагу на норми Євросоюзу щодо прав людини, які поряд із демократією та верховенством закону є головними цінностями ЄС, слід виходити з того, що права людини розглядаються як загальні й неподільні, що відображено в європейських актах соціального спрямування, зокрема Європейському кодексі соціального забезпечення та Європейській соціальній хартії. Визначення базової системи європейських соціальних стандартів на такому рівні є важливим для стимулювання країн-учасниць до розвитку власної внутрішньої будови системи соціального забезпечення та захисту з урахуванням національних особливостей.

Підписання Україною у 2016 р. Європейського кодексу соціального забезпечення є надзвичайно важливим кроком для подальшої адаптації національного законодавства у соціальній сфері до європейських стандартів. Україна взяла на себе зобов'язання щодо медичної допомоги (ч. II), грошової допомоги у зв'язку з хворобою (ч. III), допомоги по безробіттю (ч. IV), пенсії за віком (ч. V), допомоги в разі виробничої травми та професійного захворювання (ч. VI), допомоги сім'ї (ч. VII), допомоги у зв'язку з материнством (ч. VIII), допомоги по інвалідності (ч. IX), допомоги у разі смерті годувальника (ч. X) (European Code, 1990). За таких обставин взяття зобов'язань за Європейським кодексом соціального забезпечення потребує вдосконалення внутрішньої системи законодавства в частині реалізації соціальних прав людини. На думку науковців це має включати: запровадження національної програми імплементації міжнародних та європейських соціальних стандартів, а також міжнародної соціально-правової експертизи законів про соціальне забезпечення; посилення ефективності, дієвості та доступності права на соціальне забезпечення та тісно пов'язаних із ним прав, розробку дієвої системи соціальних стандартів та соціальних гарантій; здійснення кроків щодо розробки, обговорення й прийняття Кодексу про соціальне забезпечення на основі міжнародних та європейських соціальних стандартів і подальший процес звуження сфери підзаконного нормативно-правового регулювання відносин з соціального забезпечення із запровадженням



постійного моніторингу, нагляду та контролю за дотримання законодавства про соціальне забезпечення (Костюк, & Мельник, 2017); посилення законодавчого регулювання соціальних прав, прозорості, відкритості та доступності механізмів реалізації та правової охорони соціальних прав, а також механізмів державного нагляду і контролю за дотриманням соціальних прав й підвищення ефективності механізмів юрисдикційного захисту соціальних прав (Яцкевич, 2017); вирішення проблеми фінансового забезпечення соціальних прав на основі конституційних ідей рівності і справедливості (Мірошніченко, 2019).

Іншим важливим документом Ради Європи є Європейська соціальна хартія (далі – Хартія), прийнята у 1962 р. (ETS № 35) та переглянута у 1996 р. (ETS № 163). Хартія вмістила в одному документі всі права, гарантовані попередньою редакцією та Додатковим протоколом до неї 1988 р. (ETS № 128), а також доповнилася новими правами та зазнала змін. Хартія є актом Ради Європи, який гарантує фундаментальні соціальні та економічні права на відміну від Європейської конвенції з прав людини, яка стосується громадянських і політичних прав, закріплюючи основні принципи, якими мають керуватися держави-члени Ради Європи в своїй соціальній політиці. Вона присвячена закріпленню прав людини і гарантій, пов'язаних із доступом до якісних державних та медичних послуг, освіти, житла, працевлаштування, соціального захисту, соціальних прав соціальних меншин (European Social Charter (Revised), 1996). Хартія приділяє особливу увагу захисту вразливих осіб, людей з особливими потребами (особи похилого віку, діти, люди з обмеженими можливостями, мігранти), вимагаючи, щоб користування цими правами було гарантовано без дискримінації. Жоден інший правовий інструмент на загальноєвропейському рівні не може забезпечити такий широкий і повний захист соціальних прав. Хартія також є основою права ЄС, що підтверджується тим, що більшість закріплених основних прав ЄС ґрунтуються на відповідних статтях Європейської соціальної хартії. Тому Хартія розглядається в ЄС як «Соціальна конституція» і є важливим елементом побудови системи прав людини в Європі.

За змістом і структурно Хартія є набором міжнародних стандартів щодо соціальних прав й механізму контролю за їх виконанням в окремих країнах. Уміщена в ній договірна система гарантує широке коло прав людини із повсякденних життєво важливих потреб. Частина I Хартії є за змістом декларацією цілей та принципів, досягнення яких мають прагнути

країни-учасниці. У Частині II закріплено конкретні соціально-економічні права людини, які країни зобов'язуються забезпечити на національному рівні.

Зважаючи на те, що Хартія спрямована на застосування Загальної декларації прав людини 1948 р. в Європі, вона пов'язана із системою договорів ООН про права людини та Хартією ЄС про основні права. Відповідно до принципу універсальності, неподільності, взаємозалежності та взаємозв'язку прав людини згідно Віденської декларації ООН 1993 р., яка підтверджує, що соціальні права є правами людини нарівні з громадянськими та політичними правами (Vienna Declaration, 1993), Хартія доповнює на загальноєвропейському рівні гарантії, що містяться в Європейській конвенції з прав людини, а також є основою статутних цілей Ради Європи щодо прав людини, верховенства права та демократії, які неможливо реалізувати без дотримання соціальних прав.

Під час ратифікації Хартії кожна країна самостійно обирає статті та пункти для виконання, водночас для того, щоб стати повноправними учасниками документа, країнам необхідно взяти на себе в повному обсязі шість із дев'яти основних статей частини II Хартії. В Україні Хартія була ратифікована 14 вересня 2006 р. і було взято зобов'язання вважати частину I Хартії декларацією цілей, до здійснення яких вона має прагнути всіма відповідними засобами, а також виконувати обов'язково низку статей та пунктів частини II Хартії (Про ратифікацію, 2006). Україна приєдналася до 74 пунктів 27-ми статей в момент ратифікації та до п. 3 і 4 ст. 12 пізніше згідно Закону України «Про внесення зміни до пункту 2 Закону України «Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої)» від 17 травня 2017 р. № 2034-VIII 176 (Про внесення зміни, 2017). Слід погодитися із думкою Л. Малюги про те, що норми національного соціального законодавства були тільки частково приведені у відповідність до європейських соціальних стандартів, визначених Хартією, і деякі зі взятих зобов'язань так і не були виконані Україною (Малюга, 2019).

Зважаючи на взяті Україною зобов'язання, слід уважно віднестися до контрольного механізму, який покликаний гарантувати дотримання взятих зобов'язань країнами-учасницями. Закріплені механізми моніторингу включають систему звітності, що була оновлена та значно покращена Протоколом про внесення змін (Protocol amending the European Social Charter 1991 р. ETS № 142). Для держав-учасниць, які його прийняли, система звітності доповнена також Додатковим протоколом 1995



р., який передбачає систему колективних скарг (Additional Protocol to the European Social Charter Providing for a System of Collective Complaints ETS № 158).

Дотримання зобов'язань, взятих країнами-учасницями Хартії, підлягає моніторингу Європейським комітетом із соціальних прав. Цей орган здійснює контроль шляхом використання двох механізмів моніторингу: через колективні скарги, подані соціальними партнерами та іншими неурядовими організаціями (процедура колективних скарг), а також через національні звіти, складені країнами-учасницями (система звітності).

У частині, яка стосується обов'язкових правових положень (схвалені контрольним органом, затверджені обов'язковим договором і відповідними протоколами), рішення та висновки Європейського комітету із соціальних прав повинні бути враховані країнами, навіть якщо вони не підлягають прямому виконанню на рівні національних публічно-правових систем. Країни можуть створити основу для позитивного розвитку соціальних прав через законодавство та судову практику. Стосовно висновків та рішень, прийнятих Європейським комітетом із соціальних прав у межах механізму моніторингу, слід відзначити, що Комітет міністрів бере участь в заходах останньої стадії механізму моніторингу Хартії шляхом ухвалення резолюцій і рекомендацій. Таким чином забезпечується виконання висновків і рішень, прийнятих Європейським комітетом із соціальних прав. Відповідні рішення Комітету міністрів готує Урядовий комітет щодо Європейської соціальної хартії та Європейського кодексу соціального забезпечення. Результатом моніторингу є висновок Європейського комітету із соціальних прав про те, чи відповідає об'єкт моніторингу в країні-учасниці Хартії у межах системи звітності або процедури колективних скарг.

Після отримання висновку Європейського комітету із соціальних прав Комітет міністрів приймає резолюцію більшістю у дві третини голосів. Резолюція закінчує кожен цикл нагляду та може містити індивідуальні рекомендації для зацікавлених країн-учасниць. Якщо Європейський комітет із соціальних прав вирішить, що ситуація не відповідає вимогам Хартії, відповідна країна повинна зробити все, щоб усунути існуючі недоліки. Якщо країна не буде вживати необхідних заходів, то Комітет міністрів може направити їй рекомендацію з проханням змінити ситуацію в законодавстві та на практиці. З огляду на важливість цих питань рішення приймаються більшістю у дві

третини голосів. У голосуванні щодо прийняття резолюцій та рекомендацій можуть брати участь лише країни-учасниці Хартії. У межах системи звітності документи Комітету міністрів готує Урядовий комітет із Європейської соціальної хартії та Європейського кодексу соціального забезпечення, до складу якого входять представники урядів країн-учасниць Хартії.

У 2017 р. Європейський парламент, Рада та Європейська комісія проголосили документ «Європейська опора соціальних прав» (EPSR), яка закріпила 20 ключових принципів і прав для підтримки справедливості та добробуту, структуровані в три розділи за такими сферами: рівні можливості та доступ до ринку праці, справедливі умови праці, соціальний захист та інтеграція (European Pillar, 2017). Усі принципи стосуються життя людей з обмеженими можливостями, а також тих, хто надає їм послуги щодо працевлаштування, освіти, навчання або довгостроковий догляд. У березні 2021 р. Європейська комісія представила свої пропозиції щодо реалізації EPSR. Після цього в травні 2021 р. у Плані дій (має бути переглянутий у 2025 р.) було офіційно визначено зобов'язання до 2030 р. досягти трьох цілей: зайнятість не менше 78% людей віком від 20 до 64 років; щорічне навчання мінімум 60% усіх дорослих; зменшення кількості людей, яким загрожує бідність або соціальна ізоляція щонайменше на 15 млн., включаючи мінімум 5 млн. дітей (The European Pillar, 2021). Реалізація EPSR є спільним політичним зобов'язанням і відповідальністю інституцій ЄС, національних, регіональних і місцевих органів влади, соціальних партнерів і громадянського суспільства, які мають брати участь відповідно до своєї компетенції. Починаючи з 2018 р., принципи EPSR почали впроваджуватися і країни-члени повинні звітувати про їх внесення до своїх національних програм реформування з метою досягнення кінцевої мети – побудови сильної Соціальної Європи. Досягнення повної реалізації принципів EPSR вимагає переважно дій на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Нині у розвинутих демократичних країнах актуалізується вирішення питань, які стосуються приділення органами публічної влади більшої уваги соціальним правам, зважаючи на існуючу ситуацію, коли в системі прав людини пріоритетне місце займають громадянські та політичні права. Цей підхід враховує те, що соціальні права є емансипаційними, оскільки виражається в тенденції до вільного недискримінаційного використання особою своїх соціальних прав в різних формах, а також позиціонують людей як власників прав на достатній життєвий рівень,



доступне житло та їжу, освіту та охорону здоров'я, соціальний захист, а не як користувачів послуг, клієнтів або споживачів.

Незважаючи на те, що соціальні права покликані забезпечувати людині гідний рівень життя та соціальний захист, в Україні багато соціальних норм мають декларативний характер або досить низький рівень фінансової забезпеченості, а тому належним чином не реалізуються. Крім цього, у вітчизняному законодавстві не закріплено єдиного поняття соціальних прав, а їх значна кількість розпорошена по різних нормативних актах. Як вбачається, анонсований урядом на початку 2023 р. крок до прийняття Соціального кодексу дозволить врахувати усі прогресивні світові стандарти та практику щодо належної реалізації соціальних прав людини в Україні. Це означає не тільки визнання, але й забезпечення державою можливостей для гідного життя людини з такими умовами життя, який держава, що проголосила себе соціальною, зобов'язана забезпечити кожному громадянину.

Висновки і пропозиції.

Реалізація державою соціальної функції передбачає забезпечення і захист соціальних прав людини, гарантування гідного життя тим особам, які з різних причин втратили можливості щодо самостійної підтримки належного рівня життя. Закріплення та реалізація соціальних прав людини є основою соціальної держави, тому вона має створювати умови для ефективного здійснення громадянами даних прав та механізми їх захисту. Розглянуті міжнародні та європейські засади щодо соціальних прав людини і громадянина втілюють в собі найкращі стандарти і практики, тому відображені в законодавстві провідних країн світу, які задекларували на

конституційному та законодавчому рівні основні принципи соціальної державності.

Концепт соціальної держави, якої прагне Україна, має враховувати такі прогресивні тенденції в досить складній інституційній системі, яка повинна мати дієві механізми для створення високого рівня життя для громадян. Складність процесів функціонування соціальної держави полягає в тому, що навіть найбільш розвинені європейські країни, які значно наблизилися до ідеальної моделі соціальної держави, не досягли абсолютної реалізації її концептуальних засад. Відповідно подальші кроки в напрямі побудови внутрішньої системи забезпечення соціальних прав людини в Україні повинні мати комплексний характер і включати заходи в напрямі реалізації принципів свободи в природному сенсі, досягненні високого рівня економічного розвитку країни для створення матеріальної основи надання допомоги населенню за потреби, розвиненості громадянського суспільства і суспільній підтримці дій органів публічної влади, що є базою для соціально значущих перетворень.

Реалізація міжнародних та європейських засад соціального забезпечення та захисту особи в Україні означає здійснення заходів цілеспрямовано та поступово для отримання найкращого результату. Це реалістична вимога, оскільки потрібен час для розробки і впровадження ефективної та справедливої політики щодо житла, освіти, охорони здоров'я тощо. Першим таким кроком має стати кодифікація соціального законодавства і прийняття Соціального кодексу України, який відповідає стандартам Ради Європи та ЄС, а також практиці провідних європейських країн.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Клименко, А. Л. (2019). *Стандарти і гарантії соціального забезпечення: міжнародно-правовий і вітчизняний контекст*. (Монографія). Харків: Юрайт.
- Костюк, В. Л., & Мельник, О. Я. (2017). Європейський кодекс соціального забезпечення у контексті новітньої моделі джерел права: проблеми та тенденції. *Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє: матеріали міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2017 року): у 2-х т. (с. 532-535)*. Т. 1. Одеса: Гельветика.
- Краснов, Є. В. (2016). Ратифікація конвенції міжнародної організації праці № 102 як вектор вдосконалення системи соціального забезпечення України на шляху до євроінтеграції. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2(11), 144-147.
- Малюга, Л. Ю. (2019). *Теоретико-правові основи адаптації соціального законодавства України до законодавства Європейського Союзу*. (Монографія). Херсон: Видавничий дім «Гельветика».
- Мірошніченко, Ю. (2019). Конституційно-правові аспекти забезпечення соціальних прав людини і громадянина. *Підприємництво, господарство і право*, 11, 245-250. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.42>
- Про внесення зміни до пункту 2 Закону України «Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої)». №2034-VIII. (2017, Травень 17). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2034-19#Text>
- Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої). №137-V. (2006, Вересень 14). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16#Text>
- Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці про мінімальні норми соціального забезпечення. №1024-VIII. (2016, Березень 16). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-19#Text>



- Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. №722/2019. (2019, Вересень 30). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- Турута, О. В. (2014). Соціальні права людини в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету, Сер. «Право»*, 24(1), 112-115.
- Яцкевич, І. І. (2017). Реалізація соціальних прав людини в умовах формування соціальної держави. *Матеріали VI міжн. наук.-практ. конф. «Малиновські читання» (м. Острог, 17 лист. 2017 р.)*, (с. 93-94). Острог.
- Access of young people from disadvantaged neighbourhoods to social rights. CM/Rec(2015)3.* (2015, January 21). Recommendation adopted the Committee of Ministers of the Council of Europe. Retrieved from <https://rm.coe.int/access-to-social-rights-cmrec-2015-3-ukr/1680a153fa>
- Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.* (1979, December 8). Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women/>
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities by Sixty-first session of the General Assembly by resolution. A/RES/61/106.* (2007, January 24). Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/general-assembly/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-ares61106.html>
- Convention on the Rights of the Child by General Assembly resolution.* (1989, November 20). Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
- European Code of Social Security (Revised).* (1990, November 6). Retrieved from <https://rm.coe.int/168007b3d6>
- European Pillar of Social Rights.* (2017, November 17). Retrieved from <https://europe-solidarity.eu/documents/social-pillar-goteborg.pdf>
- European Social Charter (Revised).* (1996, May 3). Retrieved from <https://rm.coe.int/168007cf93>
- International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination. 2106 (XX). (1965, December 21). *UN General Assembly resolution.* Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>
- The European Pillar of Social Rights Action Plan. SWD(2021) 46 final. (2021, March 4). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.* Retrieved from file:///D:/My%20Downloads/SWD(2021)%2046_EN_autre_document_travail_service_part1_v8.pdf
- The Spanish constitution : passed by the Cortes Generales in Plenary Meetings of the Congress of Deputies and the Senate held.* (1978, October 31). Retrieved from <https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionINGLES.pdf>
- Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015, September 25). *Resolution General Assembly United Nations.* Retrieved from <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>
- Vienna Declaration and Programme of Action.* (1993, June 25). Retrieved from <https://www.ohchr.org/sites/default/files/vienna.pdf>

REFERENCES

- About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030. No. 722/2019. (2019, September 30). *Decree of the President of Ukraine.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
- Access of young people from disadvantaged neighbourhoods to social rights. CM/Rec(2015)3. (2015, January 21). *Recommendation adopted the Committee of Ministers of the Council of Europe.* Retrieved from <https://rm.coe.int/access-to-social-rights-cmrec-2015-3-ukr/1680a153fa>
- Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.* (1979, December 8). Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women/>
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities by Sixty-first session of the General Assembly by resolution. A/RES/61/106.* (2007, January 24). Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/resources/general-assembly/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-ares61106.html>
- Convention on the Rights of the Child by General Assembly resolution.* (1989, November 20). Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>
- European Code of Social Security (Revised).* (1990, November 6). Retrieved from <https://rm.coe.int/168007b3d6>
- European Pillar of Social Rights.* (2017, November 17). Retrieved from <https://europe-solidarity.eu/documents/social-pillar-goteborg.pdf>
- European Social Charter (Revised).* (1996, May 3). Retrieved from <https://rm.coe.int/168007cf93>
- International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination. 2106 (XX). (1965, December 21). *UN General Assembly resolution.* Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-elimination-all-forms-racial>
- Klymenko, A. L. (2019). *Social security standards and guarantees: international legal and domestic context.* (Monograph). Kharkiv: Jurayt.
- Kostyuk, V. L., & Melnyk, O. Ya. (2017). The European Social Security Code in the context of the latest model of sources of law: problems and trends. *Traditions and Innovations of Legal Science: Past, Present, Future: Materials of the International Science and Practice Conf. (Odesa, May 19, 2017):* in 2 volumes (pp. 532-535). Vol. 1. Odesa: Helvetica.
- Krasnov, E. V. (2016). Ratification of International Labor Organization Convention No. 102 as a vector for improving the social security system of Ukraine on the way to European integration. *Carpathian Legal Bulletin*, 2(11), 144-147.
- Malyuga, L. Yu. (2019). *Theoretical and legal foundations of adaptation of the social legislation of Ukraine to the legislation of the European Union.* (Monograph). Kherson: "Helvetika" Publishing House.



- Miroshnichenko, Yu. (2019). Constitutional and legal aspects of ensuring social rights of man and citizen. *Entrepreneurship, Economy and Law*, 11, 245-250. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.11.42>
- On Amendments to Clause 2 of the Law of Ukraine "On the Ratification of the European Social Charter (Revised)". No. 2034-VIII. (2017, May 17). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2034-19#Text>
- On the ratification of the Convention of the International Labor Organization on minimum standards of social security. No. 1024-VIII. (2016, March 16). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-19#Text>
- On the ratification of the European Social Charter (revised). No. 137-V. (2006, September 14). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16#Text>
- The European Pillar of Social Rights Action Plan. SWD(2021) 46 final. (2021, March 4). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Retrieved from file:///D:/My%20Downloads/SWD(2021)%2046_EN_autre_document_travail_service_part1_v8.pdf
- The Spanish constitution : passed by the Cortes Generales in Plenary Meetings of the Congress of Deputies and the Senate held*. (1978, October 31). Retrieved from <https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionINGLES.pdf>
- Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015, September 25). *Resolution General Assembly United Nations*. Retrieved from <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>
- Turuta, O. V. (2014). *Human social rights in Ukraine. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, Ser. "Law"*, 24(1), 112-115.
- Vienna Declaration and Programme of Action*. (1993, June 25). Retrieved from <https://www.ohchr.org/sites/default/files/vienna.pdf>
- Yatskevich, I. I. (2017). Realization of human social rights in the conditions of the formation of a social state. *Materials VI International science and practice conf. "Malinovsky readings" (Ostrog, November 17, 2017)*, (pp. 93-94). Ostrog.



Organizational and Regulatory Mechanisms of Interaction Between Public Administration and Business: Theoretical Aspects of the Definition

UDC: 35.07:342.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152305>**Ovcharuk Evelina**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-0168-438X>, ovcharuk.ev@gmail.com*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

The **purpose** of the article is to develop a conceptual theoretical framework for scientific interpretation of the concept of «organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business». The **relevance** of the article is due to the need to form a modern terminological apparatus of the theory of public administration as a theoretical basis for solving practical management tasks, ensuring effective interaction between government, business and civil society.

Results. The theoretical and methodological basis for the conceptualization of the studied concept is determined by using systemic, structural, process, and project approaches. The terminological analysis of the studied concept is carried out by identifying the essence of each of its concepts. Based on the terminological analysis, the concepts were scientifically interpreted: «organizational mechanisms of public administration», «legal mechanisms of public administration», «public authorities», «business», «interaction». It is proved that the specifics of interaction between public authorities and business aimed at maximum integration of common management tasks and functions determine the possibility of using organizational and legal mechanisms as the most effective factors of this interaction.

Conclusions. It is substantiated that the concept of «organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business» can be interpreted as a multi-level system of management mechanisms - organizational and legal, the integration of which contributes to strengthening the organizational potential of the subjects of interaction, ensures the functioning of an appropriate legislative and regulatory framework through the adoption of relevant legal decisions, their execution, organization, control and evaluation of implementation, which ensure the formation of appropriate institutional forms of interaction between public authorities and business.

Keywords: public administration, organizational and legal mechanisms, public authorities, business, civil society

Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття

Овчарук Євеліна*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

Анотація

Мета статті – розробити концептуальну теоретичну основу для наукової інтерпретації поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу». **Актуальність** обумовлена необхідністю формування сучасного термінологічного апарату теорії публічного управління як теоретичної основи для розв'язання практичних управлінських завдань, забезпечення ефективної взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Результати. Визначено теоретико-методологічне підґрунтя для концептуалізації досліджуваного поняття шляхом залучення системного, структурного, процесного, проектного підходів. Здійснено термінологічний аналіз досліджуваного поняття шляхом виявлення сутності кожного з його концептів. На основі термінологічного аналізу набули наукової інтерпретації концепти: «організаційні механізми публічного управління», «правові механізми публічного управління», «органи публічної влади», «бізнес», «взаємодія». Доведено, що специфіка взаємодії органів публічної влади та бізнесу, спрямована на максимальну інтеграцію спільних управлінських завдань та функцій, обумовлює можливість застосування організаційно-правових механізмів як найбільш дієвих чинників ефективності даної взаємодії.

Висновки. Обґрунтовано, що поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» може бути інтерпретовано як багаторівнева система управлінських механізмів – організаційних та правових, інтеграція яких сприяє посиленню організаційного потенціалу суб'єктів взаємодії, забезпечує функціонування належного законодавчого, нормативно-правового підґрунтя шляхом прийняття актуальних правових рішень, їх оформлення, організації, контролю та оцінки виконання, що забезпечують формування належних інституційних форм взаємодії між усіма учасниками комунікації – органами публічної влади, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Ключові слова: публічне управління, організаційно-правові механізми, органи публічної влади, бізнес, громадянське суспільство

Стаття надійшла / Article arrived: 25.01.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Проблема формування новітніх організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади та бізнесу набуває актуалізації як у практичній, так і теоретичній площині. Так, на думку вітчизняних вчених: С. Телешуна, О. Пухкала, І. Рейтеровича, С. Ситник (2018) та ін., бізнес сьогодні є активним актором не лише соціально-економічних, а й політичних процесів в країні, його взаємодія з владою має принципове значення як для проведення реформ у різних сферах суспільного життя, так і для вироблення публічної політики. В умовах повномасштабної російської збройної агресії проти України бізнес виступає важливим партнером держави у вирішенні питань обороноздатності країни, підтримки розвитку економічної та соціальної сфери. Відтак, органи публічної влади зацікавлені у формуванні відповідних інструментів комунікації у сприянні розвитку бізнесу, у тому числі й соціально відповідального бізнесу. Про це зазначено у «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» (2020).

Проте, на сучасному етапі в Україні не завершено формування дієвої інституційної системи, здатної забезпечувати ефективну взаємодію влади та бізнесу, в основі якої знаходяться чітко встановлені правила та норми їх регулювання. Це потребує винайдення компромісів між владою та бізнесом, пошуку балансу інтересів, що спирається на стійку систему взаємовідносин, та вироблення новітніх інструментів їх регуляції. У цьому зв'язку можна стверджувати, що ефективні організаційно-правові механізми можуть забезпечити архітектоніку взаємодії держави та бізнесу на рівні міжнародних стандартів та у відповідності із європейськими та світовими тенденціями. Для цього актуальним постає завдання вирішення термінологічних проблем як теоретичного підґрунтя для розв'язання багатьох практичних аспектів визначеної взаємодії в контексті теорії і практики публічного управління та адміністрування.

Аналіз досліджень та публікацій.

Проблеми термінології в теорії державного, так і в теорії публічного управління, є традиційно одними з найактуальніших. Про це свідчить значна кількість публікацій сучасних дослідників та наявність сучасних фундаментальних довідкових видань. Варто зазначити, що різні аспекти взаємодії держави та бізнесу висвітлено у працях багатьох відомих вітчизняних вчених. Особливо слід відзначити монографічні

видання В. Ємельянова «Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика» (2012), С.Квітки «Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень» (2017), М. Мельник «Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій» (2012) тощо. Значний внесок в розробку питань взаємовідносин влади та бізнесу в контексті формування основ громадянського суспільства та впровадження публічної політики в Україні внесли дослідження науковців: С. Телешуна, О. Пухкала, І. Рейтеровича та ін. (2018).

Розробці теоретико-методологічних засад, визначенні специфіки механізмів державного та публічного управління, а також їх функціонування в контексті взаємодії влади та бізнесу присвячено наукові розвідки багатьох вчених. Так, висвітлено питання механізмів, форм взаємодії влади та бізнесу в реалізації інфраструктурних проектів (Пророчук, 2020). Розкрито сутність понять «механізми державного управління» та їх практичне значення. (Гончарук, & Савичук, 2021) та «механізм публічного управління» (Неділько, 2018). Обґрунтовано доцільність застосування організаційно-правового механізму в системі державного управління (Приходченко, 2009). Виокремлено передумови впровадження організаційно-правових механізмів у сферу публічної політики (Гомоляко, 2020). Однак, попри наявні теоретичні напрацювання щодо окремих механізмів взаємодії влади та бізнесу, а також специфіки їх застосування та функціонування, проблема розкриття сутності організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади та бізнесу потребує теоретичного розв'язання як складова теорії публічного управління.

Мета статті – розробити та представити концептуальну теоретичну основу для наукової інтерпретації поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» як складової термінологічного апарату теорії публічного управління.

Результати дослідження.

Концептуалізація теоретичних понять потребує відповідного теоретико-методологічного підґрунтя, що забезпечує досягнення науково обґрунтованих теоретичних та практичних результатів. Вибір актуальної та об'єктивної методології, що відповідає потребам публічного управління, сприяє формуванню інноваційних публічно-управлінських моделей розвитку органів державної влади та місцевого самоврядування, розвитку та прогнозуванню



публічно-управлінських та державно-управлінських відносин як у межах системи державного управління, так і системи суспільних, публічних відносин у цілому (Шпекторенко, 2018, с. 45).

З метою термінологічного опрацювання поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» обґрунтованим видається використання системного підходу як важливої складової дослідницьких процедур. Системний підхід у публічному управлінні – методологія, яка розглядає публічне управління як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів та сукупність взаємодіючих об'єктів. У разі використання системного підходу рішення в публічному управлінні приймаються на основі аналізу всіх істотних зв'язків і процесів як у середині структури, так і зовнішнім середовищем (Куйбіда, Білинська, & Петрос, 2018, с. 163). В основі системного підходу лежить принцип комплексного осмислення досліджуваних явищ з урахуванням їх властивостей, розвитку та будови взаємопов'язаних елементів. Організаційно-правові механізми являють собою складну, динамічну систему з характерними внутрішніми й зовнішніми зв'язками та властивостями кожного з компонентів. Залучення системного підходу як загальнометодологічної основи дозволяє виявити та проаналізувати їх особливості, специфіку, а також провести термінологічний аналіз кожного з них.

У цьому зв'язку важливого значення набуває структурний підхід, основи якого були розроблені в рамках класичної теорії менеджменту. За його допомогою вирішуються питання розподілу виробничих завдань за характером професійної спеціалізації. Його основним принципом є домінування ролі різних типів організаційних структур при вирішенні виробничих завдань. При цьому взаємодія в цих процесах є невід'ємною їх ознакою, що забезпечується через певні структурні підрозділи, їх керівників та увесь апарат працівників. В умовах належної координації стає можливим ефективне виконання поставлених завдань, втім, окремі виробничі дії можуть технічно відповідати різним, слабо координованим у діях організаціям. В контексті дослідження організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади та бізнесу залучення структурного підходу дозволяє розглянути та проаналізувати це явище шляхом його структуризації та виявлення як ефективних, так і малопродуктивних елементів цієї взаємодії. Це дозволяє виробити необхідні рекомендації щодо їх подальшого вдосконалення, виявити шляхи подальшої оптимізації.

Продуктивним для термінологічного аналізу поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» є процесний підхід, орієнтований на створення проміжних або кінцевих форм досліджуваного явища. При застосуванні процесного підходу може бути передбачена система оцінки якості кожного процесу на різних етапах його розвитку, як окремого, так і як цілого, причому для всієї сукупності продуктивних процесів (Шпекторенко, 2018, с. 17). Використання процесного підходу дозволяє розглядати розробку процесів формування механізмів взаємодії між публічною владою та бізнесом крізь призму адаптації до змінюваних умов, зокрема організаційних та правових, із відповідними інструментами, з орієнтацією на створення найкращого механізму взаємодії. Це має забезпечити якість циклічного процесу, ефективність управління ним та досягнення відповідного результату виконання на основі певного застосованого механізму взаємодії.

Для дослідження складних систем, якими є організаційно-правові механізми взаємодії публічної влади та бізнесу, доцільним є залучення проектного підходу, що виник в рамках, так званої, нової школи управління. Постановка завдань, принципи та перспективи їх розробки мають спиратися на відповідні конкретні умови, технології, засновані на процесах проектування, моделювання, експертизи тощо. При цьому проектний підхід має комплексний характер та передбачає поєднання інтегрованих знань, дослідницького пошуку, сучасних цифрових технологій. Важливою умовою залучення проектного підходу для розробки досліджуваного поняття є етапність та обґрунтування змістового компоненту: структури, визначення змісту, вибір організаційних форм, апробація проекту на практиці, корекція проекту із системним плануванням даного процесу, його змістове наповнення та поетапне управління на всіх рівнях його організації. Відтак, саме проектний підхід відповідає сучасним потребам та вимогам наукового вивчення та аналізу актуальних явищ та процесів.

Представлені теоретичні підходи складають теоретико-методологічну основу для термінологічного обґрунтування поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» шляхом виявлення сутності кожного з його концептів як складових теорії публічного управління. У цьому зв'язку теоретичне осмислення поняття «механізми публічного управління» набуває нового змісту та інтерпретації в працях сучасних дослідників. Так, І. Ісаєнко вважає, що будь-



які механізми управління – чи державного, чи публічного визначаються способом та характером дій на об'єкт впливу. З огляду на це, механізми публічного управління виступають як демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя (Ісаєнко, 2012). А. Неділько підкреслює, що механізми публічного управління є невід'ємною складовою системи публічного управління, від яких залежить діяльність суб'єктів системи та їх ефективність. Це дає можливість розглядати механізми публічного управління як сукупність механізмів державного управління, механізмів управління органів місцевого самоврядування (механізм самоврядування), а також механізмів участі громадськості в управлінні (Неділько, 2018). Дослідники О. Оболенський, С. Борисевич, С. Коник в опорному конспекті лекцій з дисципліни «Публічне управління» (2018) визначають механізм публічного управління як систему, яка забезпечує практичну реалізацію функції публічного управління з метою досягнення визначених цілей та характеризується власною структурою, методами, важелями, інструментами впливу на об'єкт управління за допомогою відповідного правового та інформаційного забезпечення.

За наявною класифікацією, механізми публічного управління поділяються на:

- економічні – впливають на публічне управління за допомогою банківської, грошово-валютної, інвестиційної, інноваційної, кредитної, податкової політики;

- мотиваційні – складаються з сукупності адміністративних та соціально-економічних стимулів, які спонукають посадових осіб до високоефективної роботи;

- організаційні – характеризують об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування;

- політичні – визначають особливості формування через інструменти економічної, соціальної, фінансової, промислової політики;

- правові – включають закони, постанови, укази, а також методичні рекомендації та інструкції.

В авторитетному довідниковому виданні «Публічне управління: термінологічний

словник» (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018) поняття «механізми публічного управління» трактується як сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткої скоординованості дій суб'єктів публічного управління, із одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління – з другого (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 87). Відтак, механізми публічного управління виступають як системна цілісність значущих елементів, злагоджене функціонування яких сприяє досягненню поставлених завдань та цілей у різних сферах життєдіяльності суспільства.

Управління та координування сфери взаємодії держави та бізнесу передбачає залучення різних механізмів, що регулюють їх відносини та впливають на їх ефективність. У цьому зв'язку організаційні та правові механізми можна визначити як базові в структурі взаємовідносин органів публічної влади та бізнесу й, відтак, потребують визначення їх сутності з позицій теорії публічного управління.

Організаційні механізми системи управління є одними з найважливіших, оскільки спираються на всю складність зв'язків та специфіку взаємодії між різними об'єктами та суб'єктами управління, узгодженість національних інтересів держави та індивідуальних потреб її громадян, багатоманітність цілей, досягнення яких має забезпечувати система управління. Сутність організаційних механізмів визначається сучасними вченими з різних позицій. Так, на думку Л. Приходченко, основою організаційного механізму державного управління виступає відповідна структура як форма організації системи управління, елементи якої в сукупності мають здійснювати регулювання управління в інтересах державної влади, діяльності усієї державно-управлінської системи (Приходченко, 2009, с. 5). О. Гомоляко зазначає, що організаційний механізм публічного управління характеризується як: сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів; система, що складається із конкретних управлінських механізмів: структури, в межах якої відбувається реалізація принципів, функцій державного управління (планування, організації, мотивації, обліку та контролю, координації із застосуванням економічних, організаційних, соціальних та інших методів управління); сукупність практичних заходів, засобів, важелів,



стимулів (Гомоляко, 2020). Організаційні механізми з позицій публічного управління розглядаються багатьма дослідниками як такі, що характеризують об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування (Оболенський, Борисевич, & Коник, 2018). У цілому, організаційні механізми публічного управління сприяють формуванню та посиленню організаційного потенціалу суб'єктів управління в процесі розв'язання важливих управлінських завдань та досягнення поставлених цілей шляхом використання сучасних методів управління, запровадження інституційних форм, вироблення ефективних стратегій взаємодії між усіма учасниками комунікацій. Процес запровадження новітніх організаційних механізмів в структурі взаємодії органів публічної влади та бізнесу набуває особливого значення в сучасних умовах, адже може забезпечити ефективну співпрацю між державними інституціями, органами публічної влади та місцевого самоврядування, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Сутність правових механізмів публічного управління обумовлена, в першу чергу, їх регулюванням визначеними законодавством норм. Джерелами права у сфері публічного управління є акти компетентних державних органів, які встановлюють або санкціонують норми у сфері публічного управління та адміністрування, визначають форми правової діяльності за допомогою якої воля законодавства стає обов'язковою для виконання (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 87). Відтак, законодавство постає правовою основою організації публічного управління, а розробка та юридичне закріплення норм (правил) поведінки суб'єктів публічно-управлінських відносин, встановлення вимог до форм правового регулювання надає публічному управлінню внутрішньої узгодженості, яка забезпечується своєчасністю їх прийняття та належними умовами застосування. Формами правового регулювання є Конституція України, Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, стратегічні плани та цільові комплексні програми організацій приватного сектору, а також інститутів громадянського суспільства.

Таким чином, правові механізми публічного управління включають прийняття законодавчих, нормативно-правових актів, постанов та розпоряджень органів публічної влади, спрямованих на практичну реалізацію

ефективної взаємодії цих органів з інститутами громадянського суспільства, з метою здійснення управління безпосередньо шляхом прийняття конкретних політико-управлінських рішень; оформлення прийнятих рішень; організації виконання таких рішень; контролю і оцінці виконання рішень тощо.

Реалізація правових механізмів відбуватися на основі єдиних для державної служби принципів та стандартів, юридично визначених засобів, інструментів, процедур реалізації державної влади у відносинах:

- між державною владою/державними органами і суспільством, громадянами;
- між органами влади з приводу розподілу повноважень, визначення їх правового статусу;
- державними службовцями і громадянами, залученими до державно-управлінського процесу як з приводу професійного виконання обов'язків державними службовцями, так із причин звернення в державні органи для вирішення будь-яких власних проблем (Приходченко, 2009, с. 7).

Формами забезпечення ефективності реалізації покладених функцій виступає система правих норм, що визначає цілі, завдання, компетенцію органів влади, їх структуру та функції, а також регламентує відносини в межах організаційної структури (як самої, так і її органів). Відтак, система правових норм визначає сутність правових механізмів публічного управління, регулює процес управління, надаючи йому офіційного характеру шляхом нормативно-правової підтримки режиму функціонування. Складові правових механізмів безпосередньо проявляються у процесі здійснення діяльності органів публічного управління, визначаючи якість наданих послуг.

Правові механізми виступають важливим регулятором процесу взаємодії органів публічної влади та бізнесу, тим самим забезпечуючи формалізацію цих взаємин. Так, представники сфери бізнесу можуть бути учасниками розробки законодавчих ініціатив, виступати у складі робочих груп із представниками органів публічної влади для вироблення нагальних законодавчих рішень. Разом з тим, держава, в особі представників органів публічного управління, має ініціювати діалог з бізнесом, створювати належні інституційні засади для реалізації правових механізмів взаємодії для розв'язання складних соціально-економічних проблем, що постають сьогодні перед українським суспільством.

Спільність завдань та функцій, на реалізацію яких спрямовані організаційні та правові механізми в контексті взаємодії органів публічної



влади та бізнесу, а також у цілому специфіка вказаного процесу, визначальні фактори його ефективності, структура взаємовідносин, у якій публічна влада виступає суб'єктом управління, а бізнес та інститути громадянського суспільства – об'єктами управління, дозволяють застосовувати вказані механізми в теорії публічного управління як організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу. Втім, комплексна інтерпретація даного поняття може бути здійснена на основі обґрунтування його термінологічних складових, а саме: «органи публічної влади», «бізнес», «взаємодія».

Визначення концепту «органи публічної влади» сформульовано відомим вітчизняним вченим у сфері державного управління О. Пухкалом та представлено в авторитетному довідниковому виданні «Публічне управління: термінологічний словник» (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018). Відтак, органи публічної влади є системою владних інституцій політично організованого суспільства, яка включає органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені юридично визначеними повноваженнями і засобами для захисту прав, свобод і інтересів громадян, безпеки держави і суспільства, управління соціально-економічним та культурним розвитком країни. «Публічна влада здійснюється народом (публікою) безпосередньо або через органи публічної влади, які виконують публічні функції» (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 107).

Формування громадянського суспільства як суб'єкту громадської взаємодії, особливу роль у функціонуванні, розвитку економічної, політичної, соціальної, культурної та духовної сфер життєдіяльності спричинило появу відповідних інститутів. Вони наділені правами та обов'язками щодо захисту й реалізації своїх легітимних інтересів та в процесі своєї діяльності формують суспільні відносини, спрямовані на участь в управлінні державними справами, зокрема у формуванні та реалізації державної/публічної політики (Куйбіда, Білинська, & Петроє, 2018, с. 61).

Організаційно-правові механізми регулюють взаємовідносини між двома впливовими суб'єктами – органами публічної влади та бізнесу. Для сучасної української держави така взаємодія є однією з основних умов здійснення ефективного управління, оскільки це саме та проблема, яка перебуває, з одного боку, у площині публічної політики, з іншого – набуває особливої важливості для України на її шляху інтеграції до ЄС.

Поняття «бізнес» у вітчизняному науковому дискурсі викликає певні суперечності, адже

воно часто ототожнюється із поняттями «підприємництво», «підприємницька діяльність» тощо. Право на підприємницьку діяльність закріплено у Ст. 42 Конституції України (1996) та регулюється Господарським кодексом України (2022) та Законом України «Про підприємництво» (2021). Проте, в сучасних наукових дослідженнях широко вживаними є поняття «малий бізнес», «середній бізнес», «великий бізнес», сутність яких не визначена а ні в законах, а ні в підзаконних нормативно-правових актах. Зважаючи на реалії сьогодення, ця прогалина в законодавчому середовищі має бути заповнена, враховуючи специфіку взаємодії бізнесу, влади та громадянського суспільства в умовах сучасних трансформаційних процесів, від успішності яких залежить майбутній політико-економічний, соціальний та гуманітарний розвиток держави.

З термінологічної точки зору, поняття «бізнес», не дивлячись на відсутність усталеної традиції його тлумачення, у цілому відображає умови та стан, сукупність відносин між усіма учасниками підприємницької діяльності. Відтак, наявність даного феномену, сформованого в контексті економічних, інституційно-правових засад управління, на основі яких публічна влада вибудовує взаємовідносини із представниками підприємницької діяльності, дозволяє застосовувати вказане поняття у контексті дослідження механізмів взаємодії влади та бізнесу з позицій теорії та практики публічного управління та адміністрування. При цьому розуміючи під бізнесом, в широкому сенсі, усю сферу підприємницького середовища, що виступає впливовим суб'єктом соціально-економічних, політичних процесів в країні, взаємодія якого з владою має принципове значення для проведення реформ у різних сферах суспільного життя на основі спільно вироблених правил, механізмів та принципів.

Процес взаємодії є одним з ключовим, що характеризує усю систему публічного управління, яка перебуває у постійних прямих та зворотних зв'язках у вигляді співпраці, різного роду ініціатив із бізнесом та громадянським суспільством, та може набувати різних характеристик (Пухкал, 2009). Для стійких структур, зокрема публічних органів влади, характерною є перевага ієрархічних зв'язків, що формують вертикальний рівень взаємодії. Для бізнес-середовища та громадянського суспільства притаманний горизонтальний рівень взаємодії. Між тим, сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління потребують впровадження багаторівневого управління шляхом створення відповідних інструментів.



Для цього необхідним є посилення практик партнерства між усіма суб'єктами взаємодії на різних рівнях: вертикальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом і національним урядом, горизонтальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом та громадянським суспільством (Телешун, Пухкал, Рейтерович, & Ситник,

2018). Вказаний підхід забезпечує ефективність організаційно-правових механізмів як впливових чинників функціонування багаторівневої системи взаємодії між публічною владою, бізнесом та громадянським суспільством.

Цілісно структуру комплексного організаційно-правового механізму можна представити у вигляді наступної схеми (рис.1.).



Рис. 1. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства

Висновки.

Здійснений термінологічний аналіз ключових концептів досліджуваного поняття дозволив здійснити його теоретичну концептуалізацію. Запропоновано розглядати механізми публічного управління як системну цілісність значущих елементів, функціонування яких сприяє досягненню поставлених завдань та цілей у різних сферах життєдіяльності суспільства. Організаційні механізми у системі публічного управління сприяють посиленню організаційного потенціалу суб'єктів управління в процесі розв'язання важливих управлінських завдань та досягнення поставлених цілей шляхом використання сучасних методів управління, запровадження інституційних форм, вироблення ефективних стратегій взаємодії між усіма учасниками комунікацій. Правові механізми публічного управління забезпечують функціонування належного законодавчого, нормативно-правового підґрунтя для здійснення ефективної взаємодії усіх учасників комунікації шляхом прийняття актуальних правових рішень, їх оформлення, організації, контролю та оцінці виконання тощо. Бізнес, в широкому сенсі, представляє уся сферу підприємницького

середовища, виступає впливовим суб'єктом соціально-економічних, політичних процесів в країні, взаємодія якого з владою має принципове значення для проведення реформ у різних сферах суспільного життя на основі спільно вироблених правил, механізмів та принципів. Розробка та залучення ефективних організаційно-правових механізмів забезпечує архітектоніку взаємодії між усіма суб'єктами комунікації на рівні міжнародних стандартів та у відповідності із європейськими та світовими тенденціями.

Відтак, поняття «організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу» може бути інтерпретовано як багаторівнева система управлінських механізмів – організаційних та правових, інтеграція яких сприяє посиленню організаційного потенціалу суб'єктів взаємодії, забезпечує функціонування належного законодавчого, нормативно-правового підґрунтя шляхом прийняття актуальних правових рішень, їх оформлення, організації, контролю та оцінки виконання, що забезпечують формування належних інституційних форм взаємодії між усіма учасниками комунікації – органами публічної



влади (владні інституції, органи державної влади, органи місцевого самоврядування), бізнесом (підприємницька, багатoproфільна ініціативна економічна діяльність) та інститутами громадянського суспільства (громадські організації, професійні та творчі спілки, федерації фахівців тощо) з метою досягнення найвищого рівня партнерських

відносин для соціально-економічного, політичного та суспільного розвитку країни.

Подальші перспективні дослідження організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади та бізнесу мають бути пов'язані із розробкою методів, шляхів та форм їх впровадження в практику управлінської діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гомоляко, О. В. (2020). Організаційно-правові механізми впровадження публічної політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 12. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1884>
- Гончарук, О. Б., & Савичук, Н. О. (2021). Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, 7-83.
- Господарський кодекс України*. (2022). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Смельянов, В. М. (2012). *Розвиток партнерських відносин бізнесу і влади в системі державного управління сталим розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика*. Миколаїв: ПП Смельянова Т. В.
- Ісаєнко, І. А. (2012). Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 5, 114-117.
- Квітка, С. А. (2017). *Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень*. Дніпро: Грані.
- Конституція України. №254к/96-ВР. (1996, Червень 28). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>
- Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року*. (2020). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
- Куйбіда, В., Білинська, М., & Петроє, О. (2018). *Публічне управління: термінологічний словник*. Київ: НАДУ.
- Мельник, М. І. (2012). *Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій*. Львів: ІРД НАН України.
- Неділько, А. І. (2018). Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2, 85-93.
- Оболєнський, О., Борисевич, С., & Коник, С. (2018). *Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління»*. Київ: НАДУ.
- Приходченко, Л. Л. (2009). Організаційно-правовий механізм забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади. *Теорія та практика державного управління*, 1, 59-65.
- Про підприємництво. №19-53ІХ. (2021, Грудень 14). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
- Пророчук, М. В. (2020). Результативність взаємодії влади і бізнесу у сфері інфраструктури. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 31(70), 65-72.
- Пухкал, О. Г. (2009). Взаємовідносини влади та бізнесу в контексті формування основ громадянського суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 4, 192-198.
- Телешун, С., Пухкал, О., Рейтерович, І., & Ситник, С. (2018). *Інструменти та механізми вироблення й впровадження публічної політики в Україні*. Київ: НАДУ.
- Шпекторенко, І. (Укл.). (2018). *Методологія публічного управління*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.

REFERENCES

- About entrepreneurship. No. 19-53IX. (2021, December 14). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
- Constitution of Ukraine. No. 254k/96-ВР. (1996, June 28). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>
- Economic Code of Ukraine*. (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- Homolyako, O. V. (2020). Organizational and legal mechanisms of public policy implementation in Ukraine. *Public administration: improvement and development*, 12. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1884>
- Honcharuk, O. B., & Savychuk, N. O. (2021). The concept of state management mechanisms and their practical significance. *Investments: Practice and Experience*, 7, 7-83.
- Isaenko, I. A. (2012). European approaches to the functioning of public administration mechanisms. *Investments: Practice and Experience*, 5, 114-117.
- Kuybida, V., Bilynska, M., & Petros, O. (2018). *Public administration: terminological dictionary*. Kyiv: NADU.
- Kvitka, S. A. (2017). *State management of the formation of partnership relations between the government and business in the conditions of social transformations*. Dnipro: Grani.
- Melnyk, M. I. (2012). *Formation of Ukraine's business environment in conditions of institutional transformations*. Lviv: IRD of the National Academy of Sciences of Ukraine.



- Nedilko, A. I. (2018). Theoretical approaches to the definition of the concept of "mechanism of public management". *Theory and practice of state administration and local self-government*, 2, 85-93.
- Obolenskyi, O., Borysevich, S., & Konyk, S. (2018). *Reference synopsis of lectures on the academic discipline "Public Administration"*. Kyiv: NADU.
- Prorochuk, M. V. (2020). Effectiveness of interaction between government and business in the field of infrastructure. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Public administration*, 31(70), 65-72.
- Prykhodchenko, L. L. (2009). Organizational and legal mechanism for ensuring the efficiency of state administration: theoretical and methodological foundations. *Theory and practice of public administration*, 1, 59-65.
- Pukhkal, O. G. (2009). The relationship between government and business in the context of the formation of the foundations of civil society in Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 4, 192-198.
- Shpektorenko, I. (Ed). (2018). *Methodology of public administration*. Dnipro: DRIDU NADU.
- Teleshun, S., Pukhkal, O., Reiterovych, I., & Sytnyk, S. (2018). *Tools and mechanisms of development and implementation of public policy in Ukraine*. Kyiv: NADU.
- The concept of implementation of state policy in the sphere of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030*. (2020). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
- Yemelyanov, V. M. (2012). *Development of partnership relations between business and government in the system of state management of sustainable development of the regions of Ukraine: theory, methodology, practice*. Mykolaiv: PP Yemelyanova T. V.



Regulatory and Legal Provision of Digitalization of Public Services

UDC: 342.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152306>

Isachenko Dmytro

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0000-7478-1258>, Dmytro.S.Isachenko@lpnu.ua
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

Abstract

The **purpose** of the article. To determine the regularities of the regulatory and legal support of the digitization of public services in Ukraine and to substantiate the directions for its improvement.

Topicality. It was noted that the development of digital technologies in modern society is becoming an objectively inevitable process, and in a special way this applies to the provision of public services to the population thanks to the use of information and communication technologies and the Internet. It was noted that the basis for the implementation of digitalization processes is the regulatory and legal support for the provision of digital services by state authorities and local self-government bodies. It has been established that the issue of regulatory and legal support of the processes of digitalization of public services requires constant attention in view of the need for regular unification of legislation and its coordination with the norms of international law, which determines the relevance of this study.

The **results.** The domestic legal framework for digitalization of public services is analyzed and the norms of international law in the specified area are presented. It was found that the existing legislative framework is imperfect and creates many problems that are associated with the lack of clear criteria, principles, and strategic directions for the implementation of a unified state policy regarding the implementation of electronic government and the development of digital public services. Proposals for improving the regulatory and legal support for the digitization of public services in Ukraine are substantiated.

Conclusions. It was determined that the analysis of legislative and sub-legislative legal acts currently in force in the Ukrainian state indicates the existence of a multi-level model of legal support for the introduction of digital tools in the sphere of providing public services to the population. The main directions in which the legislative base of Ukraine needs to be developed in the future are presented. It is argued that the indicated directions are able to ensure the development of digitalization of public services at a qualitatively new level and take into account the experience of developed countries.

Keywords: digitalization, state services, state authorities, legal framework, legislation, state, documents

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг

Ісаченко Дмитро

Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

Анотація

Мета. Визначити закономірності нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг в Україні та обґрунтувати напрями його покращення.

Актуальність. Відзначено, що розвиток цифрових технологій в сучасному суспільстві стає об'єктивно невідворотнім процесом, і особливим чином це стосується надання державних послуг населенню завдяки застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Відмічено, що основою для реалізації процесів діджиталізації є нормативно-правове забезпечення надання цифрових послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Встановлено, що питання нормативно-правового забезпечення процесів діджиталізації державних послуг вимагає постійної уваги з огляду на потребу регулярної уніфікації законодавства та узгодження його з нормами міжнародного права, що визначає актуальність даного дослідження.

Результати. Проаналізовано вітчизняну нормативно-правову базу діджиталізації державних послуг та представлено норми міжнародного права у зазначеній сфері. З'ясовано, що існуюча законодавча база є недосконалою і породжує чимало проблем, які пов'язані із відсутністю чітких критеріїв, засад та стратегічних напрямів реалізації єдиної державної політики щодо впровадження електронного урядування та розвитку цифрових державних послуг. Обґрунтовано пропозиції щодо покращення нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг в Україні.

Висновки. Визначено, що аналіз законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які діють на даний час в українській державі, свідчить про наявність різнорівневої моделі правового забезпечення впровадження цифрових інструментів у сферу надання державних послуг населенню. Представлено основні напрями, за якими в подальшому потрібно розвивати законодавчу базу України. Аргументовано, що вказані напрями здатні забезпечити розвиток діджиталізації державних послуг на якісно новому рівні та врахувати досвід розвинених держав.

Ключові слова: діджиталізація, державні послуги, органи державної влади, нормативно-правове забезпечення, законодавство, держава, документи

Стаття надійшла / Article arrived: 06.02.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій в сучасному суспільстві стає об'єктивно невідворотнім процесом, який торкається усіх сфер життєдіяльності держави. Особливим чином це стосується надання державних послуг населенню завдяки застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Використання діджитал-інструментів у сфері надання державних послуг сприяє всебічному розширенню можливостей участі громадян у процесі державотворення та державного управління.

Основою для реалізації процесів діджиталізації є нормативно-правове забезпечення надання цифрових послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Достатність та всеохоплюючий характер законодавчої бази, її відповідність нормам та стандартам міжнародного права характеризує здатність вітчизняної сфери державних послуг ефективно реалізовувати державно-владні, регулюючі, координуючі та контролюючі функції по відношенню до свого населення.

Метою статті є визначити закономірності нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг в Україні та обґрунтувати напрями його покращення.

Методи дослідження.

У ході написання статті використано такі загальнонаукові методи як аналіз та синтез – для здійснення оцінки нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг та узагальнення характеристик правової бази у даній сфері; порівняння – для співставлення нормативно-правових актів з метою характеристики їх відповідності вимогам сучасного часу; абстрактно-логічний – для обґрунтування пропозицій на основі оцінки, здійсненої в статті.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти з питань впровадження електронних послуг у сферу державних послуг України.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз літератури з досліджуваного питання свідчить, що дана проблематика вивчається такими науковцями як Р. Гаврік (2022), Є. Калішенко (2019), Г. Ортіна, Н. Рибальченко (2022), К. Савон (2021), Т. Маматова, Н. Сидоренко (2020) та багатьма іншими. У своїх публікаціях вчені досліджують систему надання адміністративних послуг в Україні в контексті особливостей нормативно-правового регулювання, вивчають процеси діджиталізації

публічної влади та її поняття в контексті цифрового уряду, обґрунтовують особливості розвитку правових засад державного управління в контексті забезпечення верховенства права в Україні, розглядають можливості та перспективи запровадження електронного голосування в Україні в контексті реалізації концепції розвитку електронної демократії та діджиталізації.

Проте питання нормативно-правового забезпечення процесів діджиталізації державних послуг вимагає постійної уваги з огляду на потребу регулярної уніфікації законодавства та узгодження його з нормами міжнародного права, що визначає актуальність даного дослідження.

Результати дослідження.

Діджиталізація державних послуг тісно пов'язана із цифровими трансформаціями, які спрямовані на розширення елементів електронної демократії, зокрема, на запровадження електронного голосування, на автоматизацію надання адміністративних послуг, на застосування систем електронного суду та на впровадження елементів електронного урядування загалом. Зважаючи на те, що забезпечення економічного та соціального прогресу в державі значним чином залежить від розвитку демократичних процесів і розширення можливостей участі інститутів громадянського суспільства та громадян в процесах формування і реалізації державної політики, застосовування інструментів електронної демократії збільшує можливості долучення населення до процесів державотворення та державного управління. При цьому ключову роль відіграє законодавча та нормативно-правова база, від об'єктивності, відповідності сучасним реаліям, достовірності та адекватності якої залежить впровадження цифрових інструментів у процеси державотворення та розвиток українського суспільства в цілому.

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг реалізовується на основі низки законодавчих актів, прийнятих як в Україні, так і на міжнародному рівні. Так, державна політика щодо інформатизації та діджиталізації в країні забезпечується завдяки дії таких законів як:

- «Про Національну програму інформатизації» (2016);
- «Про інформацію» (2017);
- «Про електронний цифровий підпис» (2016);
- «Про електронні довірчі послуги» (2018);
- «Про електронні документи та електронний документообіг» (2015);
- «Про доступ до публічної інформації» (2015);



- «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» (2014);

- «Про захист персональних даних» (2017).

Законотворчий процес щодо розвитку процесів діджиталізації державних послуг в Україні триває і надалі. Поряд із вітчизняним нормативним забезпеченням слід згадати і міжнародну правову базу. Так, ще в 1996 році в Нью-Йорку на 29-й сесії UNCITRAL був прийнятий типовий Закон «Про електронну комерцію» (UNCITRAL Model Law, 1996), відповідно до чого ООН рекомендує урядам країн-учасниць максимально враховувати його правові норми при розробці свого законодавства. Як відповідь на цей заклик на рівні Європейського Союзу була прийнята директива «Про електронну комерцію» (Директива 2000/31/ЄС, 2000). У цих двох однойменних документах регламентовано принцип рівності правового статусу як електронного, так і паперового документообороту, відповідно до чого була зафіксовано можливість спростити ведення електронної документації на основі напрацювань, які уже існували у сфері паперової форми оформлення документів (Digital Agenda, 2010).

Поряд із цим також важливо згадати і про прийнятий ООН Закон UNCITRAL «Про електронні підписи» (UNCITRAL Model Law, 2001), оскільки електронний формат підпису гармоніює із електронним документооборотом. У цьому нормативному акті зазначено, що «електронний підпис – це дані в електронній формі, які містяться в повідомленні даних, прикріплені до нього або логічно асоціюються з ним і які можуть бути використані для ідентифікації підписувача у зв'язку з повідомленням даних і вказівкою на те, що підписувач погоджується з інформацією, яка міститься в повідомленні даних» (Directive 1999/93/ЄС, 1999).

У продовження цього було прийнято Регламент Євросоюзу №910/2014 Європейського Парламенту та Ради від 23 липня 2014 року щодо електронної ідентифікації та довірчих послуг для цілей електронних транзакцій на внутрішньому ринку, відповідно до якого були скасовані норми Директиви 1999/93/ЄС Європейського Парламенту та Ради.

Відповідно до згаданих нормативних документів в Україні було прийнято закони «Про електронний цифровий підпис» (2016) та «Про електронні документи та електронний документообіг» (2015) як відповідь на потребу адаптації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу в рамках реалізації євроінтеграційного вектора української держави. Прийняття цих законодавчих актів

відкрило можливість для формування в Україні системи обміну електронними документами завдяки юридичній регламентації електронного цифрового підпису та електронного документу (Гаврік, 2022).

Проте Закон «Про електронний цифровий підпис» втратив свою чинність відповідно до введення в дію нового Закону «Про електронні довірчі послуги» від 7 листопада 2018 року № 2155-VIII, який покликаний удосконалити нормативно-правове забезпечення у сфері електронного цифрового підпису в Україні та запровадити моделі та принципи надання електронних довірчих послуг Європейського Союзу, не руйнуючи системи взаємодії суб'єктів відносин у сфері електронного цифрового підпису, що склалась в Україні (Про електронні довірчі послуги, 2018).

Продовженням процесів діджиталізації, здатних забезпечити реалізацію євроінтеграційних процедур, стало підписання нової Програми підтримки електронного урядування та цифрової економіки в Україні, тобто діджиталізації між Кабінетом Міністрів України і Європейським Союзом 11 лютого 2020 року. Усіма нормативно-правовими актами регламентовано завдання, цілі, принципи та напрями розвитку процесів діджиталізації, зокрема, в контексті розвитку електронного урядування, а також визначено функціонал органів влади відповідно до потреби та специфіки впровадження і використання цифрових інструментів (Савон, 2021). Переформатування державного управління із врахуванням необхідності впровадження електронного урядування в сучасних умовах вимагає застосування відповідного інформаційного забезпечення через використання таких складових як:

- впровадження сучасних технологій інформаційного забезпечення державного управління;

- розвиток державної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

- структуризація державних інформаційних ресурсів.

Загалом, електронне урядування як форма державного управління лежить в основі державних послуг, тому, варто відзначити особливу увагу до нього з боку державних органів влади, відповідно до чого було в Україні прийнято низку законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів. Зокрема, мова йде про такі закони як:

- «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України» від 23.02.2006 № 3475-IV;



- «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР та «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян»;

- «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI та «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних» від 09.04.2015 № 319-VIII;

- «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI;

- «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» від 10.12.2015 № 888-VIII.

У 2017 році українським урядом була схвалена нова Концепція розвитку електронного урядування в Україні, норми якої передбачали процедуру його впровадження до 2020 року. Цей документ покликаний був стимулювати соціально-економічний розвиток країни та підвищувати її конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення системи державного управління шляхом забезпечення потреб та інтересів юридичних та фізичних осіб через формування ефективної системи електронного урядування в Україні.

В Концепції зазначалося, що електронне урядування повинно впроваджуватися за такими основними напрямками:

- управління розвитком електронного урядування;

- модернізація публічного управління;

- модернізація управлінських послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу. (Ортіна, & Рибальченко, 2022).

Потреба впровадження електронного урядування стала пріоритетною відповідно до об'єктивної необхідності реформування системи державного управління, яка визначалася такими нормативними актами як Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 року № 275 «Про затвердження середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року» та Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Поряд із цим, комплексний розвиток електронного урядування позиціонувався як неодмінна умова повноцінної реалізації євроінтеграційних прагнень української держави відповідно до європейських вимог у рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. (Отамась, 2020).

На даний час в державі уже підготовлено проект Закону України про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року (законопроект

№ 9015 від 07.08.2018р.) та альтернативний Проект Закону про Стратегію впровадження моделі збалансованого розвитку України до 2030 року (законопроект № 9015-1 від 20.08.2018р.). Проте прийняття цих законодавчих актів було пригальмоване об'єктивними причинами, зумовленими пандемічними тенденціями та повномасштабним російським вторгненням на територію української держави.

Загалом, треба сказати, що діджиталізація державних послуг в Україні має значну законодавчу та нормативно-правову базу. Зокрема, якщо вести мову про електронне урядування, то правові норми у цій сфері регулюються значною кількістю правових документів, у яких тісно переплітаються норми як адміністративного, так і інформаційного права. На думку науковців, нормативно-правове забезпечення у сфері надання державних послуг та їх діджиталізації буде й надалі змінюватися. Утворені територіальні громади з кожним роком будуть отримувати від органів державної виконавчої влади все більше делегованих повноважень, що може створити передумови для постійної модернізації роботи ЦНАП територіальних громад у межах чинного законодавства. (Маматова, & Сидоренко, 2020).

Водночас такий стан справ породжує чимало проблем, які пов'язані із відсутністю чітких критеріїв, засад та стратегічних напрямів реалізації єдиної державної політики щодо впровадження електронного урядування та розвитку цифрових державних послуг і, відповідно, відсутністю ефективного контролю виконанням заходів із впровадження електронного урядування з боку держави. Усі ці не вирішені питання призводять до того, що українська держава значно відстає порівняно з іншими розвиненими країнами за темпами впровадження електронного урядування в сучасних умовах.

Таким чином, покращення нормативно-правового регулювання діджиталізації державних послуг в Україні слід, на наш погляд, здійснювати за наступними напрямками:

- прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації, оскільки вищезгадана Концепція, яка регламентувала його впровадження до 2020 року, будучи документом короткострокового планування, не здатна замінити стратегію загальнодержавного значення на довгострокову перспективу;

- розробка державних програмних документів з питань впровадження електронного урядування в Україні з конкретними виконавцями,



завданнями, індикаторами виконання завдань та обсягами фінансування на конкретний термін;

- прийняття Закону України «Про розвиток електронного урядування», що сприятиме переведенню вітчизняної сфери державних послуг на якісно новий рівень;

- регламентація обмежень на електронне урядування для кожного з його режимів; обґрунтування критеріїв переходу електронного урядування з одного режиму на інший режим; визначення на законодавчому рівні режимів функціонування електронного урядування тощо. (Калішенко, 2019).

Прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації повинно узгоджуватися із положеннями Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, яка також поки що не прийнята. Ці питання повинні вирішуватися комплексно, оскільки процеси діджиталізації на сьогодні тісно переплітаються із поняттям ефективного розвитку суспільства на сталих засадах.

Висновки.

Нормативно-правове забезпечення діджиталізації державних послуг в сучасних умовах тісно пов'язане із інформатизацією усіх сфер суспільного життя держави. Аналіз законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які діють на даний час в українській державі, свідчить про наявність різнорівневої моделі правового забезпечення впровадження цифрових інструментів у сферу надання державних послуг населенню. Так, якщо вести мову про електронне урядування, то його нормативне забезпечення об'єднує правові норми різної юридичної сили, які притаманні нормам як адміністративного, так і інформаційного права. До того ж, стрімкий розвиток суспільних відносин диктує потребу постійного перегляду

та оновлення законодавства, оскільки вимоги до суспільних процесів та виклики, які виникають при цьому, надто швидко змінюються та потребують постійної уваги з боку державних органів влади.

З огляду на проблеми, які існують у сфері нормативно-правового забезпечення діджиталізації державних послуг, у статті представлено основні напрями, за якими в подальшому потрібно розвивати законодавчу базу України. Зокрема, мова йде про потребу прийняття Стратегії розвитку електронного урядування в Україні до 2030 року та Плану заходів з її реалізації, норми яких здатні будуть забезпечити прогрес під час застосування цифрових інструментів як засобів забезпечення надання державних послуг на довгострокову перспективу. Поряд із цим необхідно на рівні держави розробити відповідні програмні документи з питань впровадження електронного урядування в Україні, у яких буде визначено конкретні завдання та їх вимірники, виконавці, параметри фінансування тощо, що дасть додаткові імпульси для розвитку досліджуваної сфери. Особливої уваги вимагає потреба прийняття Закону України «Про розвиток електронного урядування», в якому будуть прописані ключові норми та стандарти режимів функціонування електронного урядування. Вказані напрями здатні забезпечити розвиток діджиталізації державних послуг на якісно новому рівні та врахувати досвід розвинених держав в сучасних умовах.

Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є оцінка особливостей інституційного забезпечення процесів діджиталізації державних послуг та його порівняння із передовим досвідом європейських держав.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гаврік, Р. (2022). До питання про перспективи запровадження електронного голосування в Україні в контексті реалізації концепції розвитку електронної демократії та діджиталізації. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО*, 70, 293-296. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.45>
- Директива 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради "Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку". (2000, Червень 8). Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224#Text
- Калішенко, Є. (2019). Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. *Інформаційне право*, 7, 140-146. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25>
- Маматова, Т., & Сидоренко, Н. (2020). Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 164-177. DOI: 10.15421/1520115
- Ортіна, Г. В., & Рибальченко, Н. П. (2022). Діджиталізація публічної влади. *Публічне урядування*, 1(29), 104-109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15)
- Отамась, І. (2020). Діджиталізація в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів. *Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій*, (4), 125-138. Відновлено з https://lib.iitta.gov.ua/724178/1/Bulletin_13_42_Social_and_behavioral_sciences_Kurychenko_Otamas.pdf
- Про доступ до публічної інформації. №2939-17. (2015, Травень 1). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/2939-17>
- Про електронний документ та електронний документообіг. № 851-15. (2015, Вересень 30). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>



- Про електронний цифровий підпис. № 852-15. (2016, Листопад 2). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/852-15>
- Про електронні довірчі послуги. №2155-VIII. (2017, Жовтень 5). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
- Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах. № 80/94-вр. (2014, Квітень 19). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/80/94>
- Про захист персональних даних. № 2297-17. (2017, Січень 1). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Про інформацію. № 2657-12. (2017, Січень 1). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
- Про Національну програму інформатизації. № 74/98-вр. (2016, Серпень 1). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/74/98-вр>
- Савон, К. В. (2021). Поняття діджиталізація в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*, 67, 107-111.
- Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. (2010, May 19). *European Commission*. Відновлено з http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-581_en.htm?locale=en
- Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council of 13 December 1999 on a Community Framework for Electronic Signatures (Electronic Signatures Directive). (1999). *Official Journal of the European Communities*.
- UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce. (1996). Retrieved from https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce
- UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures. (2001). Retrieved from https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures

REFERENCES

- About access to public information. No. 2939-17. (2015, May 1). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/2939-17>
- About electronic digital signature. No. 852-15. (2016, November 2). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/852-15>
- About electronic trust services. No. 2155-VIII. (2017, October 5). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
- About information. No. 2657-12. (2017, January 1). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
- About the electronic document and electronic document flow. No. 851-15. (2015, September 30). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
- About the National Informatization Program. No. 74/98-вр. (2016, August 1). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/74/98-вр>
- About the protection of information in information and telecommunication systems. No. 80/94-вр. (2014, April 19). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/80/94>
- About the protection of personal data. No. 2297-17. (2017, January 1). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. (2010, May 19). *European Commission*. Відновлено з http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-581_en.htm?locale=en
- Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council of 13 December 1999 on a Community Framework for Electronic Signatures (Electronic Signatures Directive). (1999). *Official Journal of the European Communities*.
- Directive 2000/31/EC of the European Parliament and the Council "On some legal aspects of information services, in particular, electronic commerce, in the internal market". (2000, June 8). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224#Text
- Havrik, R. (2022). To the question of the prospects for the introduction of electronic voting in Ukraine in the context of the implementation of the concept of the development of electronic democracy and digitalization. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, PRAVO Series*, 70, 293-296. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.45>
- Kalishenko, E. (2019). Legal support for the development of e-government in Ukraine. *Information Law*, 7, 140-146. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25>
- Mamatova, T., & Sydorenko, N. (2020). The system of providing administrative services in Ukraine: peculiarities of regulatory and legal regulation. *Public Administration Aspects*, 8(6), 164-177. DOI: 10.15421/1520115
- Ortina, G. V., & Rybalchenko, N. P. (2022). Digitization of public authorities. *Public Administration*, 1(29), 104-109. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15)
- Otamas, I. (2020). Digitization in Ukraine in the context of European integration processes. *Ukrainian Yearbook of European Integration Studies*, (4), 125-138. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/724178/1/Bulletin_13_42_Social_and_behavioral_sciences_Kyrychenko_Otamas.pdf
- Savon, K. V. (2021). The concept of digitization in the context of digital government. *Actual problems of politics*, 67, 107-111.
- UNCITRAL Model Law on Electronic Commerce. (1996). Retrieved from https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_commerce
- UNCITRAL Model Law on Electronic Signatures. (2001). Retrieved from https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_signatures



Reforming the Personnel Training System as a Component of the Human Resource Management Ecosystem of the Public Service

UDC: 35.081

DOI: <https://doi.org/10.15421/152307>

Lipovska Nataliia

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9288-4733>, lna85775@gmail.com

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article examines the process of reforming personnel training as a component of the public service human resource management ecosystem. It is shown that the human resource management ecosystem is a complex system that includes the following elements: human resource management strategy, policies, procedures, practices, processes and tools aimed at attracting, developing, retaining and motivating personnel.

It is well-founded that one of the priorities of the development of the ecosystem is the provision of professional development and advanced training of civil servants. According to the authors, one of the important ways to strengthen the influence of the field of science "Public Administration" on the reform of public administration in Ukraine is the development and improvement of the system of training and advanced training of civil servants. It was determined that the identification of the processes of functioning and development leads to a confusion of the content and scope of relevant concepts, logically unfounded opinions and conclusions and deprives the perspective of directed changes in education based on the application of anticipatory educational strategies. Since the implementation of the latter can be considered only in the broader context of progressive changes in the studied type of training, it is quite appropriate to state the position of the authors to justify the need to optimize the development itself, and not any other process of changes in the professional training of civil servants. In practice, reformation and modernization fit more into the idea of a strategy of self-survival. In relation to education, this means the desire to preserve the best achievements that it has made in the previous periods of its history. At the same time, it is important to prevent the process of their conservation, which excludes the possibility of use in new conditions.

Keywords: ecosystem of human resource management, public service, reform, development, system of professional training

Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби

Липовська Наталія

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

Анотація

У статті розглянуто процес реформування підготовки кадрів як складову екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Показано, що екосистема управління людськими ресурсами – це комплексна система, яка містить наступні елементи: стратегія управління людськими ресурсами, політики, процедури, практики, процеси та інструменти, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу.

Обґрунтовано, що одним із пріоритетів розвитку екосистеми є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців. На думку авторів, одним з важливих шляхів посилення впливу галузі науки «Державне управління» на реформування публічного управління в Україні стає розвиток і вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Визначено, що отожднення процесів функціонування і розвитку призводить до зміщення змісту і обсягів відповідних понять, логічно необґрунтованих думок і висновків та позбавляє перспективи спрямованих змін навчання на основі застосування випереджаючих освітніх стратегій. Оскільки реалізація останніх може розглядатися лише в ширшому контексті прогресивних змін досліджуваного виду навчання, тут цілком доречно заявити позицію авторів обґрунтувати необхідність оптимізації саме розвитку, а не якого-небудь іншого процесу змін професійного навчання державних службовців. На практиці, реформування і модернізація більше укладаються в уявлення про стратегію самовивчення. Стосовно освіти це означає прагнення зберегти кращі досягнення, які вона напрацювала в попередні періоди своєї історії. Важливо при цьому не допустити процесу їх консервації, що виключає можливість використання в нових умовах.

Ключові слова: екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, реформування, розвиток, система професійного навчання



Вступ.

Підготовка кадрів є однією з найважливіших складових екосистеми управління людськими ресурсами. Успіх будь-якої організації залежить від якості кадрів, які працюють у ній. Тому розвиток кваліфікованих фахівців є найголовнішим завданням державної служби України, яка опинилась у вирії серйозних викликів.

У сучасних умовах, коли Україна протистоїть потужному агресору, потрібно забезпечити постійну професійну підготовку державних службовців і розробку нових навичок та здібностей, що відповідають вимогам воєнного та повоєнного стану. Найефективнішим способом є створення спеціальних програм і проєктів для розвитку персоналу. Такі програми наразі реалізуються в закладах вищої освіти та навчальних центрах, де повинні бути доступні курси, що відповідають актуальним запитам державної служби.

Крім того, органи державної влади можуть використовувати підходи самостійної підготовки кадрів. Така практика дозволяє створювати гнучкі плани навчання, що обумовлені потребами державної служби та її співробітників. Для цього можна використовувати методи навчання онлайн, відеокурси, вебінари, тренінги та семінари в межах організаційного простору.

Важливим моментом професійного розвитку є навчання на третьому, освітньо-науковому рівні вищої освіти та виконання дисертаційних проєктів, тематика яких постійно актуалізується.

У підсумку, підготовка кадрів вищої кваліфікації є невід'ємним елементом екосистеми управління людськими ресурсами та гарантує якість професійної діяльності й успіх державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика професійного розвитку державних службовців постійно привертає увагу дослідників, зокрема В. Алексеєва (2018), Є. Бородіна (Borodin, 2019), Н. Гончарук (2019; Гончарук, & Пирогова, 2020), Н. Драгомирецької (Dragomyretska et al., 2022), Л. Прудіус (Гончарук, & Прудіус, 2018), Н. Сорокіної, С. Сєрьогіна (Сорокіна, Сєрьогін, & Шеломовська, 2022), І. Сурай, С. Григор'євої (2019), Л. Прокопенка (Goncharuk, Orhiets, & Prokopenko, 2021) та ін.

Мета дослідження: розглянути процес реформування підготовки кадрів як складову екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

Результати дослідження.

Екосистема управління людськими ресурсами – це комплексна система, яка охоплює всі аспекти та взаємозв'язки, пов'язані

з управлінням людським капіталом в організації. Вона включає різні елементи, такі як стратегія управління людськими ресурсами, політики, процедури, практики, процеси та інструменти, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу.

Екосистема управління людськими ресурсами враховує широкий спектр факторів, які впливають на успіх управління персоналом. Це включає стратегічне планування розвитку персоналу, процеси підбору та найму кваліфікованих працівників, процедури оцінки та розвитку працівників, системи компенсації та винагород, політики збалансованої роботи та підтримки сприятливого робочого середовища.

Управління людськими ресурсами також включає в себе комунікацію та взаємодію між різними рівнями та функціональними групами в організації, встановлення ефективних систем управління проєктами та роботи в команді, а також створення культури підтримки та розвитку працівників.

Основна ідея екосистеми управління людськими ресурсами полягає в створенні гармонійного та збалансованого середовища, в якому працівники можуть розвиватися, досягати своїх потенціалів та внести максимальний вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України є ключовим аспектом сучасної реформи адміністративного апарату країни. Ця екосистема визначається комплексом законів, політик та інструментів, спрямованих на покращення роботи державної служби, забезпечення її професійності та ефективності.

Одним з найважливіших кроків у розвитку екосистеми управління людськими ресурсами було прийняття Закону України «Про державну службу». Цей закон закріпив основні принципи та правила організації та функціонування державної служби, а також визначив права та обов'язки державних службовців. Він надав можливість впровадження конкурсного відбору на посади в державній службі, професійного розвитку та оцінки праці державних службовців.

Одним із пріоритетів розвитку екосистеми є забезпечення професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців. Для цього були створені спеціалізовані навчальні центри, започатковані освітньо-професійні та освітньо-наукові програми за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які реалізуються в закладах вищої освіти України, які здійснюють підготовку та навчання державних службовців. Такі заклади освіти пропонують широкий спектр програм, курсів та семінарів



з різних аспектів управління, правової бази, комунікаційних навичок та інших ключових компетенцій.

Одним з важливих шляхів посилення впливу галузі науки «Державне управління» на реформування публічного управління в Україні стає розвиток і вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Передусім слід визначитися с теоретичним аспектом, істотними рисами процесу реформування системи професійного навчання. Реформа – це перетворення, зміна, перевлаштування якої-небудь сторони суспільного життя (порядків, інститутів, установ), яке не знищує основ існуючої соціальної структури. З формальної точки зору під реформою мається на увазі нововведення будь-якого змісту.

Розглядаючи процес реформування професійного навчання державних службовців, не можна не розглянути питання його розвитку. На початковому етапі аналізу найбільш обґрунтованим представляється систематизація відповідних підходів до розвитку професійного навчання державних службовців на дихотомічній основі. Це обумовлено тим, що певна частина авторів фактично ототожнюють процеси функціонування і розвитку.

Не ставлячи під сумнів наявність зв'язків між цими процесами, проте, слід вказати на їх принципову різницю. Процес розвитку – це незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів (Серьогін, 2012). Його характеризує не тільки наявність вказаних властивостей, але і одночасність їх прояву. Інакше, можна говорити лише про один з проявів процесу змін як звичному стані, зумовленому загальним рухом матерії і свідомості.

Характерною ознакою функціонування, навпаки, є циклічне відтворення певної системи функцій. Як показовий приклад такого процесу можна привести офіційну освіту, циклічно відтворюючи в репродуктивній парадигмі систему дидактичних ідей і принципів часів Яна Коменського.

Необхідно вказати і на можливі наслідки ототожнення процесів функціонування і розвитку. У сфері теорії воно призводить, наприклад, до змішення змісту і обсягів відповідних понять, логічно необґрунтованих думок і висновків, а на практиці, позбавляє перспективи спрямованих змін навчання на основі застосування випереджаючих освітніх стратегій. Оскільки реалізація останніх може розглядатися лише в ширшому контексті прогресивних змін

досліджуваного виду навчання, тут цілком доречно заявити позицію авторів обґрунтувати необхідність оптимізації саме розвитку, а не якого-небудь іншого процесу змін професійного навчання державних службовців.

Є і ще один аспект цієї проблеми: на практиці, реформування і модернізація більше укладаються в уявлення про стратегію самовиживання. Стосовно освіти це означає прагнення зберегти кращі досягнення, які вона напрацювала в попередні періоди своєї історії. Важливо при цьому не допустити процесу їх консервації, що виключає можливість використання в нових умовах. Безперечно, не втратити наявні напрацювання украї необхідно, проте ще важливо вивести сучасну освіту в парадигму випереджаючого розвитку з тим, щоб задіяючи інтелектуальний ресурс нації, забезпечити динамічний розвиток і процвітання українського суспільства в нових історичних умовах. А це вже різні стратегії. При цьому слід мати на увазі, що стратегія вищого порядку, визначаючи вектор кардинальних змін, в той же час, націлена на рішення завдань, зокрема, і нижчестоящого рівня. Стратегія виживання, навпаки, спрямована на рішення вузького кола ситуативних завдань, що забезпечують процес відтворення відносин, що вже склалися, в освітній сфері, підтримки процесу функціонування освіти в нових умовах. Через це вона не може виступати як організуючий початок кардинальних змін і вирішувати завдання вищого рівня.

Враховуючи різноманіття підходів до досліджуваної проблеми, вводячи як підставу їх виділення складову детермінації, можна знайти принципово різні позиції і в питаннях визначення причин, що породжують необхідність кардинальних змін сучасної освіти, зокрема професійного навчання державних службовців. Значна частина дослідників і організаторів освіти, наприклад, як причини сучасного її стану указують на ті з них, які породжені особливостями перехідного періоду, є наслідками системної кризи, яку пережило українське суспільство. Відповідно цьому формуються і підходи до розвитку освіти. Суть їх, як правило, вельми прагматична і зводиться до необхідності насичення сфери освіти відповідними фінансовими і іншими ресурсами.

Не ставлячи під сумнів важливість ресурсного забезпечення, слід все-таки відзначити, що процес розвитку навчання до нього не зводиться. У його основі лежать цілісні, незворотні, прогресивно спрямовані, закономірні зміни всіх елементів освіти в єдності її ціннісних, системних, процесуальних, результативних, у тому числі і ресурсних складових. Тим часом, представники



вказаного підходу, нинішній стан сфери освіти цілком і повністю виводять з труднощів періоду, що переживає українське суспільство, тобто пов'язують з суто внутрішніми причинами.

Не можна, проте, не помічати, що прояв кризових тенденцій в освіті став сьогодні характерною межею всього сучасного цивілізаційного розвитку. Специфічними українськими умовами, зв'язаними, наприклад, з проявами наслідків згадуваної системної кризи, можна цілком пояснити тяжке інфраструктурне і ресурсне становище сучасної освіти, але ніяк не абсолютно очевидні тенденції зниження рівня її адекватності реаліям і запитам дійсності, що динамічно змінюється. Тим більше, що їх прояви характерні і для країн із стійкими умовами і високими показниками економічного розвитку.

Представляється, що останнє викликане причинами глибинного характеру, що зачіпають генетичні зв'язки освіти, як соціального феномена, з іншими сферами соціальної дійсності і виражають її залежність від глобальних процесів зміни техногенної цивілізації новим її типом: гуманізованим, інформаційно відкритим і ноосферно організованим. Природно, що такий тип цивілізації видозмінює і освіту, вимагає зміни традиційної для техногенного, споживацької орієнтованого суспільства, освітньої парадигми.

Безумовно, зміни подібного масштабу не можуть відбуватися одночасно. У реальній дійсності вони виявляються і виявлятимуться надалі, лише у вигляді загальної тенденції розвитку впродовж життя декількох поколінь людей. Тим важливіше своєчасно ідентифікувати їх в науковій і масовій суспільній свідомості, не замикаючись на проблемах, що мають істотне, але далеко не принципове значення для визначення стратегічного напрямку і змісту розвитку сучасної освіти.

Підхід з цих позицій до оцінки суті наведеного вище підходу демонструє, з одного боку, його методологічну обмеженість, оскільки, абсолютизуючи значення наявних умов і ресурсної складової, він тим самим, зводить частину до цілого. З іншого боку, у сфері практичного управління освіти, він не дає надійних орієнтирів визначення вектора стратегічного її розвитку внаслідок того, що дезорієнтує свідомість в частині визначення причин, що породжують необхідність організації самого процесу кардинальних змін сучасної освіти.

Тут доречно звернути увагу і на особливу роль в цих процесах професійного навчання державних службовців, оскільки саме воно, через реальних носіїв результатів освітньої діяльності, тобто державних службовців, може

опосередковано, але вельми ефективно, впливати на динаміку і спрямованість відповідних перетворень, зокрема, в освітній сфері (Серьогін, 2012). Очевидно, що для цього саме професійне навчання державних службовців має бути приведені в стан адекватного віддзеркалення об'єктивних потреб дійсності, що динамічно змінюється. Лише в цьому випадку можуть бути створені реальні передумови для масштабних перетворень як вітчизняної освіти, так і інших сфер українського суспільства.

Окрім навчання, важливим елементом розвитку екосистеми є впровадження системи оцінки праці державних службовців. Це сприяє створенню чітких критеріїв професій та підтримує стимулювання високоякісної роботи. Оцінка може включати критерії, такі як результативність, компетентність, лідерство та інші, що дозволяють об'єктивно оцінювати працю державних службовців і забезпечувати відповідність їх роботи вимогам та потребам суспільства.

Для забезпечення прозорості та відкритості управління людськими ресурсами були розроблені та впроваджені електронні системи, які спрощують процеси конкурсного відбору, кадрового обліку та моніторингу. Це дає можливість забезпечити гласність та уникнути корупційних практик.

Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України також передбачає впровадження інноваційних підходів. Наприклад, це може бути використання штучного інтелекту, аналітичних інструментів та великих даних для покращення процесів рекрутингу, управління навчанням та аналізу результативності державних службовців.

Необхідним елементом екосистеми є також залучення та підтримка громадськості у процесах управління людськими ресурсами державної служби. Це може бути забезпечено через розробку та впровадження механізмів зворотного зв'язку, залучення представників громадськості до експертних груп, створення платформ для обговорення та звітування.

Висновок.

Позитивна динаміка стану екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України є невід'ємною складовою реформування публічного управління. Реалізація стратегічних кроків в цьому напрямі неможлива без забезпечення професійності та ефективності державної служби. При цьому варто пам'ятати, що зменшення уваги до системи професійного навчання державних службовців може обернутися невиправними втратами у майбутньому.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алексеев, В. М. (2018). Підготовка кадрового потенціалу нової формації. *Аспекти публічного управління*, 5(12), 27-34. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201746>
- Гончарук, Н. Т., & Прудіус, Л. В. (2018). Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(1-2), 42-51. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520186>
- Гончарук, Н. Т. (2019). Модернізація системи професійного навчання публічних службовців України у контексті європейського досвіду. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 16-ї регіон. наук.-практ. конф. 16 трав. 2019 р.* (с. 27-30). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Гончарук, Н., & Пирогова, Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Серьогін, С. М. (Ред.). (2012). *Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи*. (Колективна монографія). Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Сорокіна, Н., Серьогін, С., & Шеломовська, О. (2022). Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління*, 10(4), 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
- Сурай, І. Г., & Григор'єва, С. М. (2019). Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління*, 6(11-12), 93-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/151878>
- Borodin, Ye. (2019). Становлення публічно управлінської освіти в Україні (90 ті рр. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae = The Universe of History and Archeology = Універсум історії та археології*, 2(2), 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15421/26190206>
- Dragomyretska, N., Klymenko, I., Prokopenko, L., Matveenko, I., Samofalov, D. & Bahrim, O. (2022). Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of public administration reforms. *Ad Alta : journal of interdisciplinary research*, 12(1)(XXV), 73-78. Retrieved from <http://http://ep3.nuwm.edu.ua/23036/>
- Goncharuk, N., Orhiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 39-46. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>

REFERENCES

- Alekseev, V. M. (2018). Training of personnel potential of the new formation. *Public Administration Aspects*, 5(12), 27-34. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201746>
- Borodin, Ye. (2019). Становлення публічно управлінської освіти в Україні (90 ті рр. XX ст.). *Universum Historiae et Archeologiae = The Universe of History and Archeology = Універсум історії та археології*, 2(2), 83-94. DOI: <https://doi.org/10.15421/26190206>
- Dragomyretska, N., Klymenko, I., Prokopenko, L., Matveenko, I., Samofalov, D. & Bahrim, O. (2022). Humanization concept of the educational process in the field of public administration as a basis for the implementation of public administration reforms. *Ad Alta : journal of interdisciplinary research*, 12(1)(XXV), 73-78. Retrieved from <http://http://ep3.nuwm.edu.ua/23036/>
- Goncharuk, N., Orhiets, O., & Prokopenko, L. (2021). Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: organizational, legal, and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 39-46. Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue>
- Honcharuk, N. T. (2019). Modernization of the professional training system of public servants of Ukraine in the context of European experience. *Actual problems of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: materials of the 16th region. science and practice conf. May 16 2019* (pp. 27-30). Dnipro DRIDU NADU.
- Honcharuk, N. T., & Prudius, L. V. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 6(1-2), 42-51. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520186>
- Honcharuk, N., & Pyrogoва, Yu. (2020). Priority directions for improvement of human resources management in the sphere of public service of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Seryogin, S. M. (Ed.). (2012). *Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects*. (Collective monograph). Dnipro: DRIDU NADU.
- Sorokina, N., Seryogin, S., & Shelomovska, O. (2022). Professional training of public servants in modern conditions of digitalization of education. *Public Administration Aspects*, 10(4), 30-38. DOI: <https://doi.org/10.15421/152224>
- Suray, I. G., & Grigorieva, S. M. (2019). Standardization of professional training of civil servants of Ukraine based on the competency approach. *Public Administration Aspects*, 6(11-12), 93-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/151878>



Overcoming the Communist Past as a Component of the National Memory Policy of the Slovak Republic and the Czech Republic

UDC: 35.06:[323] (437,3+437,6)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152308>**Vlasenko Svitlana**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-1073-9680>, s_vlas_v@ukr.net*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)**Kyiv National University of Culture and Arts (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

The purpose of the study is to analyze the activities of state institutions of national memory in the Slovak Republic and the Czech Republic in order to overcome the communist totalitarian past. It is asserted that the policy of national memory occupies a leading place in many states of the world, and especially in the countries of Central and Eastern Europe, which were part of the so-called social camp. It is determined that considerable attention in the politics of national memory of the Slovak Republic and the Czech Republic is focused on overcoming the communist totalitarian past. It is found that decommunization became a leading component of the functioning of the Nation's Memory Institute of the Slovak Republic and the Institute for the Study of Totalitarian Regimes of the Czech Republic. The main areas of activity of these institutions, their organizational structure and legal support are revealed. Attention is paid to the Archives as the leading structural units in the functioning of both institutions, their subordination is clarified and regulatory legislative acts are defined, the main directions of work are outlined, the composition, content, chronological boundaries, and quantitative indicators of the documents concentrated in them are characterized.

Statistical data on the results of the institutions of both states in priority areas are given. Among such directions, the work with appeals of individuals and legal entities was analyzed, scientific, information and educational activities were outlined, and their importance in the implementation of the national memory policy was determined.

The relevance of the issue of the distribution of documents from the existence of the single Czechoslovak state in the activities of the governments of both states has been clarified. Attention is paid to cooperation with the institutions of national memory of other countries in the issues of overcoming the past associated with the totalitarian regimes of the 20th century. The mutual relations of both institutions with the relevant state authorities of Ukraine and their position regarding the full-scale Russian war are outlined.

Keywords: national memory, public policy, public administration, authorities, institutions of memory, decommunization, Slovak Republic, Czech Republic

Подолання комуністичного минулого як складова політики національної пам'яті Словачької Республіки та Чеської Республіки

Власенко Світлана*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)**Київський національний університет культури і мистецтв (Київ, Україна)*

Анотація

Мета дослідження полягає в аналізі діяльності інституцій державної влади у сфері політики національної пам'яті у Словачькій Республіці та Чеській Республіці щодо подолання комуністичного тоталітарного минулого. Стверджено, що політика національної пам'яті займає провідне місце в багатьох державах світу й особливо в країнах Центральної та Східної Європи, що входили до так званого соцтабору. Визначено, що значна увага в політиці національної пам'яті Словачької Республіки та Чеської Республіки зосереджена на подоланні комуністичного тоталітарного минулого. З'ясовано, що декомунізація стала провідною складовою функціонування Інституту національної пам'яті Словачької Республіки та Інституту дослідження тоталітарних режимів Чеської Республіки. Розкрито основні напрями діяльності цих інституцій, їх організаційну складову та нормативно-правове забезпечення. Приділено увагу архівам, як провідним структурним підрозділам у функціонуванні обох інституцій, з'ясовано їхнє підпорядкування, визначено регуляторні законодавчі акти, окреслено основні напрями роботи, охарактеризовано склад, зміст, хронологічні межі, кількісні показники зосереджених у них документів.

Наведено статистичні дані щодо результатів роботи інституцій обох держав за пріоритетними напрямками. Серед таких напрямків проаналізовано роботу зі зверненнями фізичних та юридичних осіб, окреслено наукову, інформаційну та просвітницьку діяльність, визначено їх значення у реалізації політики національної пам'яті.

З'ясовано актуальність у діяльності урядів обох держав питання щодо розподілу документів часів існування єдиної Чехословацької держави. Приділено увагу співпраці з інституціями національної пам'яті інших країн у питаннях подолання минулого, пов'язаного з тоталітарними режимами ХХ століття. Окреслено взаємовідносини обох інституцій з відповідними органами державної влади України та їхню позицію щодо повномасштабної російської війни.

Ключові слова: національна пам'ять, публічна політика, державне управління, органи влади, інститути пам'яті, декомунізація, Словачька Республіка, Чеська Республіка

Стаття надійшла / Article arrived: 15.02.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

Політика національної пам'яті займає провідне місце в багатьох державах світу, формуючи національну ідентичність та консолідуючи національну спільноту. Не є винятком і Україна, яка за період своєї незалежності пройшла досить складний шлях реалізації публічної політики національної пам'яті, а сьогодні потребує в даній сфері найбільшої дієвості як з боку держави, так і з боку суспільства.

Пам'ятаючи історичне минуле України, пов'язане з російською імперсько-радянською політикою, питання очищення від колоніального спадку є одним із пріоритетних у публічній політиці національної пам'яті. Особливої актуальності воно набуло з розв'язанням рф повномасштабної війни проти України. А тому, враховуючи певну спільність, пов'язану з комуністичним тоталітарним минулим, та беручи до уваги європейські орієнтири України, доцільним вважається вивчення досвіду функціонування інституцій державної влади в сфері політики національної пам'яті колишніх соціалістичних країн Європи, що входили до складу Організації Варшавського договору (1955-1991 рр.). Після її розпаду, держави сформували й успішно реалізують власну політику національної пам'яті. І саме питання вивчення комуністичного режиму та подолання комуністичного минулого – декомунізація – стали однією з домінуючих ознак у діяльності інституцій, що реалізують політику національної пам'яті в країнах колишнього соцтабору.

Одним із корисних та цікавих для нас може бути досвід реалізації політики національної пам'яті у Словацькій Республіці та Чеській Республіці, які впродовж 1948-1989 рр. перебували у складі Чехословацької Республіки / Чехословацької Соціалістичної Республіки (ЧССР). Комуністичний режим у ЧССР припинив своє існування в результаті Оксамитової революції 17 листопада – 29 грудня 1989 р., а з 1 січня 1993 р. постало дві незалежні держави, які, обравши свій шлях розвитку, сформували власну політику національної пам'яті з урахуванням національних інтересів та з дотриманням основних принципів національної безпеки.

Метою дослідження є аналіз діяльності інституцій державної влади у сфері політики національної пам'яті у Словацькій Республіці та Чеській Республіці щодо подолання комуністичного тоталітарного минулого. Для досягнення цієї мети було застосовано загальнонаукові методи функціонального та логічного аналізу, методи дедукції та індукції, пояснення та узагальнення, а також історичний,

формально-юридичний, статистичний та інші методи дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій.

Питання реалізації політики національної пам'яті в Словацькій Республіці та Чеській Республіці висвітлювали у своїх працях українські та іноземні дослідники, зокрема: І. Боровець та В. Віднянський (2022), З. Буторова, О. Гярфашова та М. Куска (1996), А. Кургайцова (2012), Н. Мінєнкова (2014), О. Стадніченко, К. Трима та Н. Сальнікова (2023) та інші. Безпосередньо діяльність інституцій національної пам'яті цих держав та урегулювання доступу до архівів спецслужб комуністичного тоталітарного режиму розкривали Л. Августин (2014), В. В'ятрович, І. Кулик, В. Лошак та А. Шпак (2012), М. Медвецький та Д. Дюріна (2018), С. Рябенко та А. Когут (2017), Т. Цанкар (2012), Р. Шиллер-Дікхут та Б. Розенталь (2009). Також на увагу заслуговують дослідження, що стосуються національної пам'яті в країнах Центральної та Східної Європи, а саме праці таких вчених як Г. Голубчик (2014), Ю. Котляр (2021), А. Кудряченко (2021), О. Маклюк (2011), А. Мартинов (2010; 2013), Ж. Мінк, Л. Неймайєр та П. Боннар (2009), С. Троян (2013), Ю. Шаповал, Л. Нагорна та О. Бойко (2013), М. Фролов, О. Маклюк та С. Черкасов (2021) та інші.

Результати дослідження.

Становлення політики національної пам'яті в Словаччині та Чехії мало спільне коріння і розпочалося ще в період існування федеративної республіки (1990-1992 рр.). У цей час, після краху комуністичного режиму, в словацькому та чеському суспільстві впроваджувалися принципи демократії та зростає значущість національної ідентичності. Важливе місце у нових суспільно-політичних процесах займала декомунізація, основною складовою якої стало проведення люстрації, притягнення до кримінальної відповідальності посадових осіб доби комуністичного тоталітарного режиму, позбавлення їх можливості займатись урядуванням та брати участь у публічному житті. Цьому сприяло прийняття 4 жовтня 1991 р. Федеративними Зборами Чеської і Словацької Федеративної Республіки Закону № 451/1991 (Kterým se stanoví, 1991).

Наступним кроком вже в суверенних Словацькій Республіці та Чеській Республіці, стало ухвалення законів, що засуджували комуністичний режим і визнавали відповідальність правлячої Комуністичної партії у цих країнах: Закон Чеської Республіки № 198 від 9 липня 1993 р. «Про протиправність комуністичного режиму та про боротьбу з



ним» (О protiprávnosti komunistického režimu, 1993) і Закон Словацької Республіки № 125 від 27 березня 1996 р. «Про аморальність та протиправність комуністичної системи» (О nemorálnosti a protiprávnosti, 1996).

В межах політики подолання комуністичного минулого в поле зору інституцій національної пам'яті Словаччини та Чехії входить період комуністичного режиму 1948-1989 рр., який відповідно до Закону № 480 Чеської і Словацької Федеративної Республіки від 13 листопада 1991 р. отримав назву «час несвободи», коли відбувалось порушення прав людини і законів держави (О dobe neslobody, 1991). Щоправда, пізніше в Словацькій Республіці хронологічні межі часу несвободи розширилися й охопили 18 квітня 1939 р. – 31 грудня 1989 р., включивши також і період нацистського режиму (О sprístupnení dokumentov, 2002), а в Чеській Республіці даний період був поділений на дві частини: час несвободи, що охоплює період нацистського режиму від 30 вересня 1938 р. до 4 травня 1945 р. та період комуністичного режиму від 25 лютого 1948 р. до 29 грудня 1989 р. (О Ústavu pro studium, 2007).

Спочатку спеціальна державна інституція, яка мала здійснювати політику подолання комуністичного минулого, була створена у Словацькій Республіці. Це був Ústav pamäti národa, UPN (Інститут національної пам'яті), заснований відповідно до закону № 553/2002 від 19 серпня 2002 р., а свою діяльність він розпочав 1 травня 2003 р. (О sprístupnení dokumentov, 2002). Інститут національної пам'яті є державною установою, що діє під наглядом Національної Ради Словацької Республіки. Покладені на нього функції передбачають виконання наступних завдань: надання оцінки нацистському і комуністичному режимам, їх ідеології та участі в них окремих осіб; розкриття документальних свідчень особам, які зазнали переслідувань; публікація відомостей про виконавців репресій та про їх діяльність; висунення клопотання про кримінальну відповідальність за скоєні злочини тощо. Серед повноважень Інституту є вирішення питання про визнання статусу учасника та ветерана антикомуністичного опору (О sprístupnení dokumentov, 2002).

Інститут національної пам'яті, на підставі особових справ працівників органів державної безпеки тоталітарних режимів 1939-1989 рр., а також інших документів, оприлюднює інформацію про осіб, які здійснювали репресії громадян. На основі віднайдених відомостей, за власними висновками чи за запитами Генеральної прокуратури Словацької Республіки, Інститут сприяє кримінальному переслідуванню злочинів

і кримінальних правопорушень, скоєних у 1939-1989 рр. Також, він бере участь у процесах, що пов'язані з перейменуванням топонімів, названих іменами представників нацистського та комуністичного режимів.

До складу Інституту національної пам'яті входить Центр досліджень часу несвободи, який займається фундаментальними та прикладними науковими розробками періоду 1939-1989 рр., реконструює владний апарат і репресивні органи, документує злочини тоталітарних режимів.

Важливе місце в структурі Інституту національної пам'яті займає Архів, до повноважень якого входить збір, опрацювання, зберігання, використання, публікація документів органів безпеки періоду 1939-1989 рр., а також участь у його різноманітних заходах. Будучи одним із підрозділів Інституту, Архів, у той же час, входить до мережі спеціалізованих державних архівів Департаменту архівів і реєстрів Підрозділу державної безпеки Словацької Республіки. Тому, його діяльність регламентується як законом № 553/2002 «Про національну пам'ять» (О sprístupnení dokumentov, 2002), так і законом № 395/2002 «Про архіви та реєстри та про внесення змін до деяких законів» (О archívoch a registratúrach, 2002).

Саме зосередження в Архіві UPN документів про діяльність органів державної безпеки 1939-1989 рр., переданих Міністерством внутрішніх справ, Міністерством оборони, Міністерством юстиції та Словацькою інформаційною службою, було одним із першочергових завдань Інституту. Серед них найбільш чисельними є агентурні, оперативні та слідчі справи, що налічують 62 тис. одиниць (Organizational Structure, 2023). Також в Архіві зосереджені особові справи працівників органів державної безпеки. Крім документів на паперових носіях зберігається майже 71 тис. мікрофіш, що еквівалентно приблизно 2 млн аркушів документів, а також 466 пропагандистських і навчальних фільмів. Загалом в Архіві Інституту національної пам'яті Словацької Республіки зосереджено 638 фондів і колекцій, обсягом майже 12,5 млн аркушів (Organizational Structure, 2023).

У Чеській Республіці інституція, що реалізує державну політику національної пам'яті, була створена пізніше, при цьому шлях до її появи був досить складним. Розпочався він у листопаді 2005 р. із поданням до Сенату Парламенту Чеської Республіки групою сенаторів із 19 осіб законопроєкту про Інститут національної пам'яті (О Ústavu paměti národa, 2005), а завершився 1 серпня 2007 р. з набранням чинності Закону № 181/2007 від 8 червня 2007 р., яким і було засновано спеціальну державну установу –



Ústav pro studium totalitních režimů, ÚSTR (Інститут дослідження тоталітарних режимів), що свою діяльність розпочала 1 січня 2008 р. (О Ústavu pro studium, 2007). За зразок було взято модель Інституту національної пам'яті Словацької Республіки й навіть долучено до роботи словацьких колег (колишній директор Архіву UPN Ладислав Буковський став першим постійним директором Архіву ÚSTR).

Визначаючи основні напрями політики національної пам'яті, парламент Чеської Республіки акцентував увагу на вшануванні пам'яті жертв злочинів, яких зазнав чеський народ за часів тоталітарних диктатур, на дослідженні боротьби за свободу і демократію та вшануванні її учасників, на переслідуванні осіб, що вчинили злочини на чеській території тощо. Важливо наголосити, що держава приділяє вивченню історії періоду тоталітарних режимів велику увагу. Як зазначалось у Законі, це сприяє зміцненню демократичних традицій і розвитку громадянського суспільства (О Ústavu pro studium, 2007).

Основні завдання, що ставилися перед Інститутом дослідження тоталітарних режимів, полягали у вивченні та наданні оцінки політиці нацистського і комуністичного режимів 1938-1989 рр.; документуванні подій та свідчень про їх учасників; отриманні та наданні громадськості документальних свідчень про діяльність органів влади того періоду тощо (О Ústavu pro studium, 2007).

Вищим органом Інституту дослідження тоталітарних режимів є Рада, що складається з семи членів, які обираються та звільнюються Сенатом Парламенту Чеської Республіки. Рада, в свою чергу, призначає директора Інституту. До складу Інституту входять окремі підрозділи, функції яких відповідають основним напрямкам його діяльності. Наприклад, науково-освітній відділ здійснює дослідження історії періоду нацистського і комуністичного режимів, реалізує освітні програми, долучається до документування злочинів; виробничий відділ здійснює видавничу діяльність та технічне й організаційне забезпечення виставок, семінарів, конференцій тощо.

Під керівництвом Інституту дослідження тоталітарних режимів діє Archivu bezpečnostních složek (Архів служб безпеки) як адміністративний орган, який також підзвітний Міністерству внутрішніх справ Чеської Республіки. Архів забезпечує збереження та доступ до документів, публікує їх, здійснює самостійно або сприяє пошуку необхідної інформації в них та ін. Діяльність Архіву регулюється Законами Чеської Республіки № 181/2007 від 8 червня 2007 р. «Про

Інститут дослідження тоталітарних режимів та Архів справ державної безпеки» (О Ústavu pro studium, 2007), № 499/2004 від 30 червня 2004 р. «Про архівну та картотечну службу та про зміни деяких законів» (О archivnictví a spisové službě, 2004), № 140/1996 від 26 квітня 1996 р. «Про відкриття доступу до матеріалів про діяльність колишньої Держбезпеки» (О zpřístupnění svazků, 1996) та ін.

В Архіві служб безпеки зосереджені документи періоду тоталітарних режимів 1938-1989 рр., передані Міністерством внутрішніх справ, Міністерством оборони, Міністерством юстиції, Управлінням зовнішніх зв'язків та інформації, Службою інформаційної безпеки. Найбільшу частину складають документи періоду від 1945 р. Загальна кількість архівних документальних фондів на 31 грудня 2022 р. становила 754 фонди (Výroční zpráva, 2022, p. 10).

Реалізуючи політику національної пам'яті, а також інформуючи суспільство про її результати, обидві інституції використовують однакові форми діяльності. Зокрема, вони ведуть активну видавничу і публіцистичну роботу; створюють і популяризують відео- та аудіоконтент, наприклад документальні фільми; організовують і проводять освітні та культурно-соціальні заходи, лекції, виставки, семінари, конференції, дискусійні форуми республіканського та міжнародного рівнів тощо.

Одним із важливих напрямів діяльності UPN та ÚSTR від самого початку їх функціонування, є робота зі зверненнями фізичних та юридичних осіб – виконання запитів за документами, що зберігаються в архівах, та забезпечення громадянам доступу до них. Наприклад, заперших 11 місяців роботи UPN до нього звернулося понад 4,9 тис. заявників із проханням ознайомитися з документами (відомості в документах було знайдено на майже 28 % опрацьованих запитів) (Výročná správa o činnosti, 2003, p. 24, 25). А за п'ять перших років до Інституту надійшло понад 9,5 тис. запитів, щоправда, більше 87 % припадали на перші три роки (Výročná správa o činnosti, 2003, p. 24, 25; Výročná správa o činnosti, 2004, p. 20; Výročná správa o činnosti, 2005, p. 22; Výročná správa o činnosti, 2006, p. 17; Výročná správa o činnosti, 2007, p. 18). ÚSTR за перший календарний рік своєї роботи – 2008 р. – виконав 1 214 запитів стосовно 23 902 осіб (Zpráva o činnosti, 2008, p. 10), а за п'ять перших років – 9 371 запит стосовно 96 030 осіб (Zpráva o činnosti, 2008, p. 10; Zpráva o činnosti, 2009, p. 11; Výroční zpráva, 2010, p. 32-33; Výroční zpráva, 2011, p. 32-33; Výroční zpráva, 2012, p. 28).

Ще одним важливим напрямом роботи є ведення співробітниками UPN та ÚSTR



системних наукових досліджень, що відображаються в статтях і монографіях, виступах на наукових конференціях. Наприклад, у 2012 р. співробітниками UPN було опубліковано 116 науково-популярних публікацій та зроблено 26 доповідей на конференціях та інших публічних заходах (Petraňský, 2017). Обидві інституції мають свої наукові видання: UPN – журнал «Paměť národa», започаткований у 2004 р. (Časopis Paměť národa, 2023), а ÚSTR – журнал «Paměť a dějiny» («Пам'ять та історія»), заснований у 2008 р. (Paměť a dějiny, 2023), щорічник «Sborník Archivu bezpečnostních složek» («Праці Архіву сил безпеки»), що виходить від 2003 р. (Sborník Archivu, 2023).

Значна увага також приділяється інформаційній і просвітницькій діяльності, спрямованій на висвітлення подій періоду існування на словацькій і чеській території нацистського та комуністичного режимів, на оприлюднення документів, що розкривають злочини тоталітарних режимів, вчинені по відношенню до чехів, словаків та інших народів, які проживали на території Чехословаччини.

У своїй діяльності UPN та ÚSTR активно співпрацюють з інституціями національної пам'яті інших держав. Одним із перших масштабних заходів, який об'єднав країни колишнього соцтабору навколо питань подолання комуністичного тоталітарного минулого, стала конференція «Діяльність НКВД/КГБ та їхня співпраця з таємними службами в середній і східній Європі в 1945-1989 років», проведена 14-16 листопада 2007 р. Інститутом національної пам'яті Словацької Республіки за активної участі державних інституцій національної пам'яті Польщі, Угорщини, Чехії, Німеччини (Grůňová A., 2008). Друга конференція пройшла у Празі 19-21 листопада 2008 р. і кількість її учасників та їхня географічна представленість значно збільшилась (взяли участь також представники Болгарія, Латвія, США та ін. (NKVD/KGB Activities, 2008).

Багаторічні міжнародні контакти та проекти створили передумови для заснування 14 жовтня 2011 р. Платформи європейської пам'яті та сумління, членами-засновниками якої стало 20 країн (за даними станом на 16 листопада вона об'єднувала 68 державних і приватних установ та організацій із 23 країн, із них 5 організацій Словацької Республіки, у тому числі UPN, 11 – Чеської Республіки, у тому числі ÚSTR) (Member organisations, 2003). Вона ставить перед собою завдання досліджувати та документувати діяльність і злочини тоталітарних режимів, а також поширювати інформації про них в усьому світі (About the Platform, 2019, November 17).

Водночас, актуальним є питання взаємовідносин UPN та ÚSTR щодо розподілу документів часів існування єдиної держави. Цей процес розпочався відразу зі створенням UPN, з ініціативи якого у грудні 2003 р. було надіслано листа до Міністерства внутрішніх справ Чеської Республіки з пропозицією розпочати переговори про передачу документів, які зберігаються в архівах державних органів та установ Чеської Республіки. Однак позиція чеської влади на той час не сприяла передачі документів, хоча доступ до них, за умови наявності даних про громадян Словацької Республіки, було дозволено. На початку лютого 2007 р. між Міністерствами оборони Словацької та Чеської Республік було укладено договір про передачу документів колишньої військової контррозвідки і розвідувального управління Генерального штабу ЧССР та протокольно узгоджено процедуру передачі. Однак ці домовленості, після створення в Чеській Республіці Інституту дослідження тоталітарних режимів, ускладнилися.

Співпрацюють інституції пам'яті Словацької Республіки та Чеської Республіки з відповідними державними органами й установами, з громадськими організаціями України, створюючи спільні проекти та проводячи спільні заходи. Наприклад, у листопаді 2019 р., до 30-ї річниці Оксамитової революції, Український інститут національної пам'яті та посольства Словацької Республіки і Чеської Республіки організували в Києві круглий стіл, виставки та публічну дискусію істориків (Відзначення 30-ї річниці, 2019). На державному рівні взаємовідносини врегульовані відповідними договірними актами. Зокрема, Інститутом досліджень тоталітарних режимів та Архівом служб безпеки Чеської Республіки укладено договори про співробітництво зі Службою безпеки України – 14 грудня 2009 р. (Договір, 2009) та з Державною архівною службою України – 4 лютого 2020 р. (Договір, 2020), а Інститутом національної пам'яті Словацької Республіки – зі Службою безпеки України – 20 лютого 2020 р. (Договір, 2020). Предметом цих договірних документів є визначення напрямів співробітництва, пов'язаних із періодом тоталітарних режимів ХХ ст.

Сьогодні надзвичайно важливим для двосторонніх міжнародних відносин, на нашу думку, є позиція цих інституцій щодо повномасштабної війни РФ проти України. Першу заяву стосовно російської агресії зробив Інститут досліджень тоталітарних режимів Чеської Республіки ще 22 лютого 2022 р., відреагувавши на офіційне визнання РФ самопроголошених квазі-держав на сході України та введення



військ на ці території, назвавши це актом насильства й заявивши про маніпуляцію путіна історією (Vyjadřujeme podrogu Ukrajině, 2022). А Інститут національної пам'яті Словацької Республіки оприлюднив заяву 28 лютого 2022 р., в якій рішуче засудив військову агресію рф (Vyhlásenie Ústavu pamäti národa, 2022), а в заяві від 24 лютого 2023 р. прирівняв злочини проти людяності та військові злочини, вчинені росією на території України, до методів Гітлера і Сталіна в Європі (Vyhlásenie Ústavu pamäti národa, 2023). Важливою складовою другої заяви став заклик до словацького суспільства не поширювати пропаганду путінського режиму.

Висновки.

Подолання комуністичного тоталітарного минулого є ключовим у політиці національної пам'яті Словацької Республіки та Чеської Республіки. Поява на початку 1990-х років відповідних законів, що засуджували комуністичний режим та регулювали питання люстрації, засвідчили рішучі наміри держав розвиватися за демократичними принципами. Кожна з них поступово сформувала власну політику національної пам'яті з урахуванням національних інтересів та з дотриманням основних принципів національної безпеки. Попри значну спільність у реалізації даної політики (створення спеціальних інституцій пам'яті, їх нормативно-правове забезпечення, напрями та форми діяльності тощо), кожна країна впродовж

30-ти років пройшла свій шлях подолання тоталітарного минулого. Характерні риси для кожної з них визначали й сьогодні визначають багато факторів: розстановка політичних сил, позиція уряду, активність суспільства, зовнішня державна політика тощо. Питання історії часів комуністичного режиму і нині продовжують займати вагомe місце в діяльності Інституту національної пам'яті Словацької Республіки та Інституту дослідження тоталітарних режимів Чеської Республіки. І важливим у цьому є наявність у сучасному словацькому та чеському суспільствах національної ідентичності.

Суспільно-політичні зміни в Європі, пов'язані з повномасштабною війною рф проти України, сприяли новій хвилі подолання комуністичного минулого в країнах колишнього соцтабору. Особливо це простежується в Україні, Республіці Польща, Естонській Республіці, Латвійській Республіці, Литовській Республіці, де процеси декомунізації не просто активізувались, але й доповнились процесами дерусифікації. Відтак, у політиці національної пам'яті виникають нові ціннісні орієнтири, змістові складові, механізми та форми реалізації, а тому важливим вбачається обмін досвідом цих країн. Не має жодних сумнівів той факт, що реалізація політики національної пам'яті в умовах повномасштабного російського вторгнення та в повоєнний час є ключовою для державотворчих та націєтворчих процесів в Україні.

БІБЛЮГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Боровець, І. І., & Віднянський, В. С. (2022). Історична пам'ять та контрпам'ять про Другу світову війну в Словаччині. *Проблеми всесвітньої історії*, 3(19), 57-81.
- В'ятрович, В. М., Кулик, І. М., Лошак, В. В., & Шпак, А. В. (2012). *Право на правду. Практичний poradnik із доступу до архівів*. Центр досліджень визвольного руху. Львів: Часопис.
- Відзначення 30-ї річниці чеської «Оксамитової революції» в Києві. (2019, Листопад 15). Відновлено з https://www.mzv.cz/kiev/uk/x2005_11_03/x2019_11_18.html
- Голубчик, Г. (2014). Становлення європейських моделей суспільної пам'яті: інституційно-правовий аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3(22), 97-106.
- Договір про співробітництво між Державною архівною службою України, Інститутом досліджень тоталітарних режимів та Архівом справ держбезпеки Чеської Республіки. (2020, Лютий 4). *Верховна Рада України*. Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203_001-20#Text
- Договір про співробітництво між Службою безпеки України та Інститутом національної пам'яті Словацької Республіки. (2020, Лютий 20). *Верховна Рада України*. Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703_001-20#Text
- Договір про співробітництво між Службою безпеки України, Інститутом досліджень тоталітарних режимів та Архівом справ держбезпеки Чеської Республіки. (2009, Грудень 14). *Верховна Рада України*. Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203_058#Text
- Котляр, Ю. (2021). Історична пам'ять та історична наука: європейський та український дискурси. *Європейські історичні студії*, 18, 78-88.
- Кудряченко, А. І. (2021). *Проблема історичної пам'яті у всесвітньо-історичному дискурсі (1945-2015 pp.)*. (Колективна монографія). Київ: ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України».
- Маклюк, О. М. (2011). Історична пам'ять та політика пам'яті в умовах трансформації Центрально-Східної Європи. *Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету*, 30, 223-232.
- Мартінов, А. (2010). Європейська колективна пам'ять та ідентичність. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки: міжвідомчий збірник наукових праць*, 19, 333-348.
- Мартінов, А. (2013). Європейська історична пам'ять: зміна способів формування та умов існування. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки: міжвідомчий збірник наукових праць*, 22, 281-298.
- Міненкова, Н. Є. (2014). Специфіка процесу люстрації в посткомуністичній Чехії. *Історичні і політологічні дослідження*, 1-2(55-56), 222-227.



- Мінк, Ж., Неймайер, Л., & Боннарор П. (2009). *Європа та її болісні минувшини*. Київ: Ніка-Центр.
- Рябенко, С., & Когут, А. (2017). *Європейські законодавчі практики декомунізації: висновки для України. Аналітичний звіт*. Центр досліджень визвольного руху. Львів: «Часопис».
- Троян, С. (2013). Особливості історичної пам'яті в країнах Центрально-Східної Європи. *Війни пам'ятей та політика примирення: Зб. наук. праць* (с. 211-218). Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети».
- Фролов, М. О., Маклюк, О. М., & Черкасов, С. С. (2021). Історична політика та політика пам'яті у фокусі досліджень центрально-східноєвропейських аналітичних центрів. *Zaporizhzhia Historical Review*, 57(5), 173-183.
- Шаповал, Ю., Нагорна, Л., & Бойко О. (2013). *Культура історичної пам'яті: європейський та український досвід*. Київ: ППЕНД.
- About the Platform*. (2019, November 17). Retrieved from <https://www.memoryandconscience.eu/about-the-platform/about-the-platform/>
- Augustin, L. (2014). Legal basis of the records created by the communist security authorities and their current management in the Czech Republic. *The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 48-55).
- Bútorová, Z., Gyárfášová, O., & Kúška, M. (1996). *Aktuálne problémy Slovenska na prelome rokov 1995-1996*. Bratislava: FOCUS Centrum pre sociálnu a marketingovú analýzu.
- Cankar, T. (2014). Managing the records of the former secret services in the Republic of Slovenia. *The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 89-105).
- Časopis Pamäť národa*. (2023). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/casopis-pamat-naroda/>
- Grúňová, A. (Ed.). (2008). The NKVD/KGB Activities and its Cooperation with other Secret Services in Central and Eastern Europe 1945-1989. *Anthology of the international conference. Bratislava 14-16.11.2007*. Bratislava. Retrieved from <https://nsarchive.files.wordpress.com/2013/05/bul-nkvd-aj.pdf>
- Kterým se stanou některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky. № 451/1991. (1991, Října 4). *Zákon Federální shromáždění České a Slovenské republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/zakon451-1991.pdf>
- Kurhajcová, A. (2012). Historical memory research in Slovakia. *Acta Poloniae historica*, 106(January), 77-98.
- Matej Medvecký, M., & Durina, L. (2014). On the Nation's Memory Institute Archive. *The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 138-154).
- Member organisations*. (2023). Retrieved from <https://www.memoryandconscience.eu/members/>
- NKVD/KGB Activities and its Cooperation with other Secret Services in Central and Eastern Europe 1945-1989. (2008). *II. International conference. Prague. November 19-21, 2008*. Prague. Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/data/pdf/konference/kgb-aktivity-katalog-en.pdf>
- O archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. № 499/2004. (2004, Června 30). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/499-2004.pdf>
- O archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov. № 395/2002. (2002, Mája 17). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-395>
- O dobe neslobody. № 480/1991. (1991, Novembra 13). *Zákon Federálne zhromaždenie Českej a Slovenskej Federatívnej republiky*. Retrieved from https://www.upn.gov.sk/data/zakony/ZZ_1991_480_19911129.pdf
- O nemorálnosti a protiprávnosti komunistického systému. № 125/1996. (1996, Marca 27). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/pdf/125-1996.pdf>
- O protiprávnosti komunistického režimu a o odporu proti němu. № 198/1993. (1993, Července 9). *Zákon České národní rady*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/zakon198-1993.pdf>
- O sprístupnení dokumentov o činnosti bezpečnostných zložiek štátu 1939-1989 a o založení Ústavu pamäti národa a o doplnení niektorých zákonov (zákon o pamäti národa). № 553/2002. (2002, Augusta 19). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from https://www.upn.gov.sk/data/zakony/ZZ_2002_553_20210805.pdf
- O Ústavu pamäti národa a změně některých dalších zákonů. (2005, Listopad 29). *Senátního návrhu zákona*. Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/data/pdf/chronologie/051129-185.pdf>
- O Ústavu pro studium totalitních režimů a o Archivu bezpečnostních složek a o změně některých zákonů. № 181/2007. (2007, Cervna 8). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/181-2007.pdf>
- O zpřístupnění svazků vzniklých činností bývalé Státní bezpečnosti Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky. № 140/1996. (1996, Dubna 26). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1996-140>.
- Organizational Structure Board of Directors*. (2023). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/en/organizational-structure/>
- Paměť a dějiny*. (2023). Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/typ-publikace/pamet-a-dejiny/>
- Petranský, I. A. (2017). Kam smeruje Ústav pamäti národa?. *Svedectve*. 7-8, p. 15. Retrieved from <http://www.pvz-pko.sk/wp-content/uploads/SVEDECTVO-7-8-2017.pdf>
- Sborník Archivu bezpečnostních složek*. (2023). Retrieved from <https://www.abscr.cz/sbornik-abs/>
- Schiller-Dickhut, R., & Rosenthal, B. (Eds.). (2009). *The «European Network of Official Authorities in Charge of the Secret-Police Files»: a Reader on their Legal Foundations, Structures and Activities*. Berlin.
- Stadnichenko, O. I., Tryma, K. A., & Salmikova, N. V. (2023). Euroscpticism and the politics of memory: the case of Czech Republic, Poland and Germany. *European Historical Studies*, 32, 30-36.
- Vyhlasenie Ústavu pamäti národa k výročiu ruskej agresie proti Ukrajine*. (2023, Februára 24). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/vyhlasenie-ustavu-pamaeti-naroda-k-vyrociu-ruskej-agresie-proti-ukrajine/>
- Vyhlasenie Ústavu pamäti národa v súvislosti s vojenskou agresiou Ruskej federácie voči Ukrajine*. (2022, Februára 28). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/vyhlasenie-ustavu-pamaeti-naroda-v-suvvislosti-s-vojenskou-agresiou-ruskej-federacie-voci-ukrajine/>
- Vyjadrujeme podporu Ukrajine. Putin manipuluje historií s dejinami*. (2022, Února 22). Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/vyjadrujeme-podporu-ukrajine-putin-manipuluje-s-dejinami/>
- Výročná správa o činnosti. (2003). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2003.pdf>



- Výročná správa o činnosti. (2004). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2004.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2005). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2005.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2006). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2006.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2007). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2007.pdf>
- Výroční zpráva. (2010). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/VZ_ABS_2010.pdf
- Výroční zpráva. (2011). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/vyrocka-2011.pdf>
- Výroční zpráva. (2012). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/vyrocka-2012.pdf>
- Výroční zpráva. (2022). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/wp-content/uploads/2023/03/Vyrocni_zprava_ABS_2022.pdf
- Zpráva o činnosti. (2008). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/zprava2008.pdf>
- Zpráva o činnosti. (2009). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/cinnost_abs_2009.pdf

REFERENCES

- About the Platform*. (2019, November 17). Retrieved from <https://www.memoryandconscience.eu/about-the-platform/about-the-platform/>
- Agreement on cooperation between the Security Service of Ukraine and the Institute of National Memory of the Slovak Republic. (2020, February 20). *Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703_001-20#Text
- Agreement on cooperation between the Security Service of Ukraine, the Institute for Research on Totalitarian Regimes and the Archive of State Security Affairs of the Czech Republic. (2009, December 14). *Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203_058#Text
- Agreement on cooperation between the State Archives Service of Ukraine, the Institute for Research of Totalitarian Regimes and the State Security Archives of the Czech Republic. (2020, February 4). *Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/203_001-20#Text
- Augustin, L. (2014). Legal basis of the records created by the communist security authorities and their current management in the Czech Republic. *The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 48-55).
- Borovets, I. I., & Vidnyanskyi, V. S. (2022). Historical memory and counter-memory of the Second World War in Slovakia. *Problems of world history*, 3(19), 57-81.
- Bútorová, Z., Gyárfášová, O., & Kúška, M. (1996). *Aktuálne problémy Slovenska na prelome rokov 1995-1996*. Bratislava: FOCUS Centrum pre sociálnu a marketingovú analýzu.
- Cankar, T. (2014). Managing the records of the former secret services in the Republic of Slovenia. *The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 89-105).
- Časopis Pamät národa*. (2023). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/casopis-pamat-naroda/>
- Celebration of the 30th anniversary of the Czech "Velvet Revolution" in Kyiv*. (2019, November 15). Retrieved from https://www.mzv.cz/kyiv/uk/x2005_11_03/x2019_11_18.html
- Frolov, M. O., Makliuk, O. M., & Cherkasov, S. S. (2021). Historical politics and the politics of memory are the focus of research by Central and Eastern European think tanks. *Zaporizhzhia Historical Review*, 57(5), 173-183.
- Golubchik, G. (2014). Formation of European models of public memory: institutional and legal aspect. *State Administration and Local Self-government*, 3(22), 97-106.
- Grúňová, A. (Ed.). (2008). The NKVD/KGB Activities and its Cooperation with other Secret Services in Central and Eastern Europe 1945-1989. *Anthology of the international conference. Bratislava 14-16.11.2007*. Bratislava. Retrieved from <https://nsarchive.files.wordpress.com/2013/05/bul-nkvd-aj.pdf>
- Kotlyar, Yu. (2021). Historical memory and historical science: European and Ukrainian discourses. *European Historical Studies*, 18, 78-88.
- Kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky. № 451/1991. (1991, Října 4). *Zákon Federální shromáždění České a Slovenské republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/zakon451-1991.pdf>
- Kudryachenko, A. I. (2021). *The problem of historical memory in world-historical discourse (1945-2015)*. (Collective monograph). Kyiv: State University "Institute of World History of the National Academy of Sciences of Ukraine".
- Kurhajcová, A. (2012). Historical memory research in Slovakia. *Acta Poloniae historica*, 106(January), 77-98.
- Makliuk, O. M. (2011). Historical memory and politics of memory in the conditions of transformation of Central-Eastern Europe. *Scientific works of the Faculty of History of Zaporizhzhya National University*, 30, 223-232.
- Martynov, A. (2010). European collective memory and identity. *International relations of Ukraine: scientific searches and findings: interdepartmental collection of scientific works*, 19, 333-348.
- Martynov, A. (2013). European historical memory: changing ways of formation and conditions of existence. *International relations of Ukraine: scientific searches and findings: interdepartmental collection of scientific papers*, 22, 281-298.
- Matej Medvecký, M., & Durina, L. (2014). *On the Nation's Memory Institute Archive. The Documentation of Communist Security Authorities. Materials of the International Conference. Warsaw, 4-5 October 2012*. (pp. 138-154).
- Member organisations*. (2023). Retrieved from <https://www.memoryandconscience.eu/members/>



- Minenkova, N. E. (2014). The specificity of the lustration process in the post-communist Czech Republic. *Historical and political research*, 1-2(55-56), 222-227.
- Mink, J., Neumeier, L., & Bonnarom, P. (2009). *Europe and its painful past*. Kyiv: Nika Center.
- NKVD/KGB Activities and its Cooperation with other Secret Services in Central and Eastern Europe 1945-1989. (2008). *II. International conference. Prague. November 19-21, 2008*. Prague. Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/data/pdf/konference/kgb-aktivity-katalog-en.pdf>
- O archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. № 499/2004. (2004, Června 30). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/499-2004.pdf>
- O archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov. № 395/2002. (2002, Mája 17). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2002-395>
- O dobe neslobody. № 480/1991. (1991, Novembra 13). *Zákon Federálne zhromaždenie Českej a Slovenskej Federatívnej republiky*. Retrieved from https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/zakony/ZZ_1991_480_19911129.pdf
- O nemorálnosti a protiprávnosti komunistického systému. № 125/1996. (1996, Marca 27). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/pdf/125-1996.pdf>
- O protiprávnosti komunistického režimu a o odporu proti němu. № 198/1993. (1993, Července 9). *Zákon České národní rady*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/zakon198-1993.pdf>
- O sprístupnení dokumentov o činnosti bezpečnostných zložiek štátu 1939-1989 a o založení Ústavu pamäti národa a o doplnení niektorých zákonov (zákon o pamäti národa). № 553/2002. (2002, Augusta 19). *Zákon Národná rada Slovenskej republiky*. Retrieved from https://www.upn.gov.sk/data/zakony/ZZ_2002_553_20210805.pdf
- O Ústavu pamäti národa a změně některých dalších zákonů. (2005, Listopad 29). *Senátního návrhu zákona*. Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/data/pdf/chronologie/051129-185.pdf>
- O Ústavu pro studium totalitních režimů a o Archivu bezpečnostních složek a o změně některých zákonů. № 181/2007. (2007, Června 8). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/normy/181-2007.pdf>
- O zpřístupnění svazků vzniklých činností bývalé Státní bezpečnosti Parlament se usnesl na tomto zákoně České republiky. № 140/1996. (1996, Dubna 26). *Zákon Parlament České republiky*. Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1996-140>.
- Organizational Structure Board of Directors*. (2023). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/en/organizational-structure/Pamet'a-dejiny>.
- Paměť a dějiny*. (2023). Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/typ-publikace/pamet-a-dejiny/>
- Petranský, I. A. (2017). Kam smeruje Ustav pamäti národa? *Svedectve*. 7-8, p. 15. Retrieved from <http://www.pv-zpko.sk/wp-content/uploads/SVĚDECTVO-7-8-2017.pdf>
- Ryabenko, S., & Kogut, A. (2017). *European legislative practices of decommunization: conclusions for Ukraine. Analytical report*. Liberation Movement Research Center. Lviv: "Chasopis".
- Sborník Archivu bezpečnostních složek*. (2023). Retrieved from <https://www.abscr.cz/sbornik-abs/>
- Schiller-Dickhut, R., & Rosenthal, B. (Eds.). (2009). *The «European Network of Official Authorities in Charge of the Secret-Police Files»: a Reader on their Legal Foundations, Structures and Activities*. Berlin.
- Shapoval, Yu., Nagorna, L., & Boyko, O. (2013). *Culture of historical memory: European and Ukrainian experience*. Kyiv: IPIEND.
- Stadnichenko, O. I., Tryma, K. A., & Salnikova, N. V. (2023). Euroscepticism and the politics of memory: the case of Czech Republic, Poland and Germany. *European Historical Studies*, 32, 30-36.
- Troyan, S. (2013). Peculiarities of historical memory in the countries of Central and Eastern Europe. *Memory wars and the politics of reconciliation: collection of science works* (pp. 211-218). Kyiv: SE "NVC "Priority".
- Vyatrovych, V. M., Kulyk, I. M., Loshak, V. V., & Shpak, A. V. (2012). *The right to the truth. A practical guide to accessing archives*. Liberation Movement Research Center. Lviv: Magazine.
- Výhlásenie Ústavu pamäti národa k výročiu ruskej agresie proti Ukrajine*. (2023, Februára 24). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/vyhlasenie-ustavu-pamaeti-naroda-k-vyrociu-ruskej-agresie-proti-ukrajine/>
- Výhlásenie Ústavu pamäti národa v súvislosti s vojenskou agresiou Ruskej federácie voči Ukrajine*. (2022, Februára 28). Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/sk/vyhlasenie-ustavu-pamaeti-naroda-v-suvvislosti-s-vojenskou-agresiou-ruskej-federacie-voci-ukrajine/>
- Vyjadrujeme podporu Ukrajine. Putin manipuluje historií s dejinami*. (2022, Února 22). Retrieved from <https://www.ustrcr.cz/vyjadrujeme-podporu-ukrajine-putin-manipuluje-s-dejinami/>
- Výročná správa o činnosti. (2003). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2003.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2004). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2004.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2005). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2005.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2006). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2006.pdf>
- Výročná správa o činnosti. (2007). *Ústav pamäti národa*. Retrieved from <https://www.upn.gov.sk/data/upn-vyrocnasprava-2007.pdf>
- Výroční zpráva. (2010). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/VZ_ABS_2010.pdf
- Výroční zpráva. (2011). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/vyrocka-2011.pdf>
- Výroční zpráva. (2012). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/vyrocka-2012.pdf>
- Výroční zpráva. (2022). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/wp-content/uploads/2023/03/Vyrocnizprava_ABS_2022.pdf
- Zpráva o činnosti. (2008). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from <https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/zprava2008.pdf>
- Zpráva o činnosti. (2009). *Archiv bezpečnostních složek*. Retrieved from https://www.abscr.cz/data/pdf/uredni-deska/cinnost_abs_2009.pdf



State Educational Policy: Concept and Essence

UDC: 378.014:351.851

DOI: <https://doi.org/10.15421/152309>

Prokopenko Leonid

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-8743-1054>, l.l.prokopenko@ukr.net

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article analyzes different approaches to defining the concept and essence of the state educational policy. It is emphasized that in recent years a significant number of scientific works have been published dealing with this issue. They are characterized by a number of controversial judgments regarding the content of the State educational policy.

The differences in the interpretation of the concept of "state educational policy" in encyclopedic editions, in particular, the Encyclopedia of Education, the Encyclopedia of Public Administration, the Encyclopedic Dictionary of Adult Education, the Encyclopedic Dictionary of Public Administration, and glossaries are considered. It is noted that different definitions of the concept of "state educational policy" are also characteristic of educational literature, and different approaches are presented in a number of textbooks, manuals, and educational and methodological publications.

A significant place is given to the coverage of the definitions of the concept of "state educational policy" in dissertations, primarily in public administration, by N. D. Shulga, L. M. Gren, E. V. Krasnyakov, V. O. Halperina. The definition of the concept of "state educational policy" is considered in detail in the publications of N. P. Gedikova, V. S. Zhuravsky, O. A. Komarova, K. M. Malyarchyk, L. R. Nalyvaiko, N. I. Nogas, A. O. Osmolovska, Y. O. Tytska, etc.

It is noted that the state educational policy, being a set of goals and objectives of the state in the field of education, is not something static, frozen, it is constantly changing at each historical stage, depending on the changing educational situation, changing educational paradigm, and changing external environment. The essence of the state and its social purpose also influence the content of the state educational policy, the definition of its goals and objectives, means and methods of its implementation, since the goals, objectives and functions of the state are formed by the political system, taking into account the socio-economic and political situation of the state.

Based on this, in our opinion, the state educational policy can be defined as a component of the state policy, which reflects the totality of its goals and objectives in education, which are formed by the political system depending on the essence of the state and its social purpose and are implemented by it with the help of appropriate instruments.

Keywords: state educational policy, state policy in education, educational policy

Державна освітня політика: поняття та сутність

Прокопенко Леонід

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

Анотація

У статті проаналізовані різні підходи до визначення поняття та сутності державної освітньої політики. Підкреслено, що в останні роки побачила світ значна кількість наукових праць, в яких розглядається ця проблема. Для них характерною є наявність цілого ряду дискусійних суджень щодо змісту державної освітньої політики.

Розглянуто відмінності у трактуванні поняття «державна освітня політика» в енциклопедичних виданнях, зокрема «Енциклопедії освіти», «Енциклопедії державного управління», енциклопедичному словнику «Освіта дорослих», «Енциклопедичному словнику з державного управління», глосаріях. Означено, що різне визначення поняття «державна освітня політика» характерне і для навчальної літератури, наведено відмінні підходи в ряді підручників, навчальних посібників, навчально-методичних видань.

Значне місце відведено висвітленню визначень поняття «державна освітня політика» у дисертаціях, насамперед з державного управління, Н. Д. Шульги, Л. М. Грень, Є. В. Краснякова, В. О. Гальперіної. Детально розглянуто визначення поняття «державна освітня політика» у публікаціях Н. П. Гедікової, В. С. Журавського, О. А. Комарової, К. М. Малярчик, Л. Р. Наливайко, Н. І. Ногаса, А. О. Осмоловської, Я. О. Тицької тощо.

Зазначено, що державна освітня політика, будучи сукупністю цілей і завдань держави в сфері освіти, не є чимось статичним, застиглим, вона постійно змінюється на кожному історичному етапі, залежно від зміни освітньої ситуації, зміни освітньої парадигми, а також зміни зовнішнього середовища. На зміст державної освітньої політики, визначення її цілей і завдань, засобів і методів її реалізації накладає відбиток також сутність держави та її соціальне призначення, оскільки цілі, завдання і функції держави формуються політичною системою з урахуванням соціально-економічного та політичного стану держави.

Виходячи з цього, державну освітню політику визначається як складова політики держави, яка відображає сукупність її цілей і завдань в сфері освіти, що формуються політичною системою залежно від сутності держави та її соціального призначення і реалізуються нею за допомогою відповідних інструментів.

Ключові слова: державна освітня політика, державна політика у сфері освіти, освітня політика

Стаття надійшла / Article arrived: 20.02.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

У Законі України «Про освіту» підкреслюється, що освіта є державним пріоритетом, яка забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства (Про освіту, 2017). У зв'язку з цим становлення сучасної державної освітньої політики є однією з ключових проблем українського державотворення. Після проголошення державного суверенітету в 1990 р. Україна розпочала формування власної державної освітньої політики і за роки незалежності суттєво просунулася на шляху її формування та розвитку. Разом з тим існує розбіжність між проголошенням пріоритетності розвитку освіти та конкретними діями щодо її забезпечення. Саме тому проблема визначення сутності державної освітньої політики є досить актуальною, оскільки безпосередньо пов'язана з системними реформами в сфері освіти.

Мета статті полягає у вивченні різних точок зору на сутність державної освітньої політики та спробі визначити єдиний підхід до її розуміння.

Аналіз досліджень та публікацій показав, що проблеми державної освітньої політики аналізуються в працях цілого ряду українських вчених: В. П. Андрущенко та В. Л. Савельєва (2010), Л. М. Грень (2020), В. С. Журавського (2003), І. В. Іванюк (2006), Є. В. Краснякова (2012), С. В. Крисюка (2009), К. М. Малярчик (2014), Л. П. Наливайко (2015), Н. І. Ногаса (2020), Я. О. Тицької (2018), Н. Д. Шульги (2018) та ін. У них здійснено аналіз формування та реалізації державної політики в галузі освіти, запропоновано авторське бачення сутності державної освітньої політики. Проте, не зважаючи на значну кількість наукових праць, невирішеною проблемою залишається наявність цілого ряду дискусійних суджень щодо змісту державної освітньої політики, більш того, висловлюється думка щодо неможливості взагалі дати універсальне визначення державної освітньої політики.

Результати дослідження.

Відсутність нормативно визначеного поняття «державна освітня політика» обумовила розмаїття підходів до її трактування. Якщо взяти енциклопедичні видання, то в «Енциклопедії освіти» В. І. Луговий визначає державну освітню політику як систему стратегічних цілей і програмних дій державної влади з метою забезпечення функціонування та розвитку освіти (Кремень та ін., 2008, с. 171). Деяко інакше трактують державну освітню політику В. О. Гальперіна та В. Л. Савельєв, вони визначають її як «відповідь на суспільні потреби, вимоги, дії/бездії інших суб'єктів освітньої політики,

цілеспрямований, відносно стабільний офіційний курс уряду та підпорядкованих йому установ, спрямований на забезпечення функціонування системи освіти» (Кремень та ін., 2008, с. 623).

Т. О. Лукіна в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» розглядає освітню політику як «діяльність державних органів влади та інших суб'єктів політичної дії відносно освіти, спрямовану на будь-які зміни (або протидії змінам) у системі освіти та на вироблення концепцій, що визначають основні напрями й принципи розвитку системи освіти як цілісного соціального інституту». Освітня політика є складовою внутрішньої політики держави, інструментом забезпечення фундаментальних прав і свобод особистості, підвищення темпів соціально-економічного та науково-технічного розвитку, гуманізації суспільства, розвитку культури (Кремень та ін., 2014, с. 311).

Деяко інший погляд належить О. І. Шиян, яка в «Енциклопедії державного управління» визначає освітню політику (англ. Education policy, EP) як сукупність законів і правил управління діяльністю освітніх систем і розглядає її у вузькому і широкому розумінні. Вона відзначає, що у вузькому значенні цей термін визначає лише набір норм (закони та інші легальні права) й урядові концепції та стратегії, які регулюють систему освіти і встановлюють форму для роботи освітніх установ. Що стосується широкого розуміння, то освітня політика – це не лише правові норми й інші політичні документи, які визначають діяльність освітніх установ, а й дійсні процеси розвитку освітніх систем і установ, та механізми управління, за допомогою яких можна вплинути на ці процеси (Іжа, та ін., 2011, с. 472-473).

В. В. Кравченко в «Енциклопедичному словнику з державного управління», розглядаючи державну політику у галузі шкільної освіти, визначає її як курс дій органів державної влади, спрямований на розв'язання комплексу проблем у шкільній галузі освіти з метою забезпечення ефективності її роботи, покращення функціонування тощо, відповідно до поставлених цілей, напрямів, принципів (Ковбасюк та ін., 2010, с. 145).

У глосарії «Державне управління у сфері освіти» за загальною редакцією Н. Г. Протасової державна освітня політика розглядається як планомірно організована діяльність та відповідно цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку, концентроване вираження ідеологічних та



соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, визначають її роль у суспільстві (Протасова та ін., 2013, с. 5).

Автори «Термінологічного словника з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти» освітню політику визначають як спосіб задумів і дій громадських рухів та органів центральної і місцевої влади стосовно функціонування та розвитку системи освіти в цілому або її окремих частин. Вона складається із трьох елементів: а) змісту панівної й альтернативної ідеологій; б) характеру чинного законодавства про освіту і проголошених законодавчих ініціатив; в) загальної спрямованості повсякденної організаторської і управлінської діяльності. Освітня політика є сферою взаємовідносин індивідів, різних соціальних груп з метою використання владних інституцій задля реалізації своїх інтересів і потреб. Суб'єктами освітньої політики виступають індивіди, соціальні спільноти (нація, професійні групи, еліти тощо) та соціальні інститути (державна, політичні партії та рухи, профспілки, групи інтересів тощо), об'єктом – освіта, як суспільне благо, як інтелектуальний і матеріальний ресурс суспільства, як система освітніх інституцій (Чернишова, та ін., 2014, с. 118-119).

Різне трактування поняття «державна освітня політика» характерне і для навчальної літератури. Зокрема, С. В. Крисюк у навчальному посібнику «Державне управління освітою» зазначав, що державна освітня політика – це планомірно організована діяльність та відповідно цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку, це концентроване вираження ідеологічних та соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, її ролі у суспільстві. Держава впливає на реалізацію державної освітньої політики, визначаючи законодавче правове поле освітянської галузі в Конституції, законах, підзаконних актах, створюючи систему органів управління освітою; політичні партії, громадські організації – через програми, рішення їх органів; групи впливу, окремі громадяни – через органи державного управління і місцевого самоврядування, політичні партії, громадські організації та рухи (Крисюк, 2009, с. 61-62).

Автори підручника «Державна політика» розуміють державну політику у сфері освіти як систему напрямів діяльності держави на шляху розв'язання найбільш важливих проблем

і вирішення завдань, що постають перед системою освіти. З їх погляду «освітня політика – це сукупність цілей і завдань, що практично реалізуються державою та органами державної влади у сфері освіти, а також засобів, які при цьому застосовуються. Держава впливає або безпосередньо управляє сферою освіти шляхом використання правових, адміністративних, економічних і політичних інструментів, тобто виступає суб'єктом освітньої політики» (Ковбасюк та ін., 2014, с. 205).

І. В. Іванюк у навчальному посібнику «Освітня політика» визначає її як серію цілеспрямованих дій, спрямованих на досягнення цілей освітніх організацій та/або системи освіти. На її думку, це визначення підкреслює цілеспрямованість політичних процесів, а також воно відзначає те, що прийняття рішення передбачає серію дій, бо однічна дія або певний політичний документ не дозволяють говорити про якийсь політичний напрям. Освітня політика належить до області суспільної політики, отже, важливо згадати, що суспільна політика покликана відображати очікування і домінуючі цінності суспільства. Політика також може представляти позицію або напрям певних суспільних подій і обставин (Іванюк, 2006, с. 7).

Автори навчально-методичного видання «Державне управління у сфері освіти» констатують, що поняття «державна політика» в різних джерелах визначається по-різному, і дають своє визначення державної освітньої політики як сукупності цілей і задач, що практично реалізуються державою та органами державної влади у сфері освіти, а також засобів, які при цьому застосовуються. При цьому держава впливає або безпосередньо управляє сферою освіти шляхом використання правових, адміністративних, економічних і політичних інструментів. На погляд авторів, вона являє собою специфічну діяльність держави та інших суб'єктів, що спрямована на встановлення перед системою освіти цілей і завдань та їх досягнення з використанням відповідних цим цілям і завданням механізмів, дій та ресурсів. Освітня політика являє собою структурований набір дій (план) держави з встановлення та розв'язання актуальних проблем системи освіти, що включає: визначення основних цілей і головних завдань; виділення пріоритетів або основних напрямків їх розв'язання; визначення дій, які реалізуються в межах пріоритетів або основних напрямків; визначення заходів, що здійснюються в межах цих дій. Вони зазначають, що освітня політика є складовою державної політики і входить до складу внутрішньої політики держави, виступає інструментом забезпечення фундаментальних



прав і свобод особистості, підвищення темпів соціально-економічного та науково-технічного розвитку, гуманізації суспільства, зростання культури (Протасова та ін., 2012а, с. 7, с. 8, с. 23).

У навчально-науковому виданні «Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект» зазначається, що діяльність, спрямовану на освіту, можна назвати освітньою політикою, якщо вона спрямована на будь-які зміни (або протидії змінам) у системі освіти. Освітня політика розглядається як сукупність механізмів координації, що працюють у межах системи освіти. Ці механізми є результатом взаємодії між різними силами, інтересами і акторами. Кількість сил, інтересів і акторів визначається особливостями конкретної країни та спеціальною організацією самої системи освіти (Протасова та ін., 2012b, с. 12)

Дещо інший підхід щодо визначення поняття «державна освітня політика» характерний для дисертацій з державного управління. Так, Н. Д. Шульга в докторській дисертації «Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України» вважає, що державна освітня політика – це «інструмент соціально-економічного розвитку України на основі розкриття сутності, складових, концептуальних засад (принципів, чинників, напрямів), пріоритетів і важелів впливу державної освітньої політики; комплекс заходів, які розробляються та здійснюються органами державної влади разом із громадянським суспільством із метою створення умов для розвитку всієї соціально-економічної системи країни шляхом кількісних і якісних змін у галузі освіти». Саме «за допомогою складових державної освітньої політики (створення належної інституційно-правової бази, забезпечення відповідного фінансування освітньої галузі, ефективної організації та управління освітою, високого рівня кадрового забезпечення освітнього процесу; зміцнення зв'язку між освітою та наукою тощо) держава коригує і спрямовує розвиток освітньої сфери, формує її зміст, структуру, визначає стратегічні напрями, забезпечує рівний доступ до якісної освіти, сприяє зростанню людського капіталу, прогнозує потребу кадрів для економіки, створює умови для розвитку духовних потреб суспільства тощо» (Шульга, 2018, с. 4, с. 11).

Варто зазначити, що в своїх більш ранніх статтях вона представляла освітню політику як прийняття державою правил своєї діяльності щодо системи освіти та її елементів, наявних між ними взаємозв'язками, включаючи й саму державу як елемент системи освіти, та здійснення конкретних дій згідно з цими правилами (Шульга,

2014, с. 141). Державну освітню політику вона визначала також як сукупність сформульованих і законодавчо закріплених цілей, завдань, функцій, принципів, якими керуються органи державного управління освітою у процесі своєї діяльності (Шульга, 2015, с. 156).

Л. М. Грень у монографії «Механізми державного управління професійно-технічною освітою України: теоретико-методологічний аспект змісту та практики використання» підкреслює, що освітня політика включає у себе три найважливіші елементи: нормативно-правову політику як визначення меж поведінки суб'єктів освітнього процесу та меж їх компетенцій; культурно-ідеологічну політику, що визначає орієнтації суспільної свідомості, які впливають на вибір рішення; фінансову політику, спрямовану на розподіл і використання засобів, які виділяються на освітні потреби. Вона розглядає державну освітню політику як складову політики держави, освітню стратегію країни, спрямовану на розвиток і вдосконалення її соціально-економічної системи з урахуванням впливу міжнародних процесів та світових освітніх тенденцій, забезпечення прав і свобод особистості шляхом державно-управлінського інструментарію (Грень, 2020, с. 141-142, с. 150).

У своїй недавній статті з О. В. Грибко вони, узагальнюючи численні визначення терміна «державна освітня політика», пропонують визначити її у широкому розумінні як узгоджену, оформлену в письмовій формі заяву про принципи та цілі, на яких будуються подальші рішення та дії з втілення в життя зазначених принципів та цілей, спираючись на важелі, доступні органам державної влади (адміністративні, правові, економічні, організаційні тощо). Державна освітня політика є невід'ємною складовою утворення і забезпечення державою прав і свобод людини та гарантій дотримання їх (Грень, & Грибко, 2022, с. 86).

Є. В. Красняков у дисертації «Державна політика в галузі освіти в Україні: теоретико-історичний аспект», виходячи із аналізу пострадянських трансформаційних процесів, формулює наступне визначення: «Державна політика в галузі освіти – це складова частина (підсистема) загальнодержавної політики, що включає сукупність певної системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів управління освітою, спрямованих на організацію науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти. Державне управління є засобом (механізмом, інструментом) здійснення державної політики в галузі освіти» (Красняков, 2012, с. 7-8).



У дисертації «Освітня політика в трансформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз» В. О. Гальперіна, проаналізувавши визначення понять «освітня політика» та «державна освітня політика» визначає освітню політику як поле взаємовідносин різних соціальних груп, індивідів з приводу використання владних інституцій задля реалізації своїх інтересів і потреб в одній із найважливіших сфер суспільного буття – освіті, а державну освітню політику – як цілеспрямований, відносно стабільний процес, офіційний курс уряду, скерований на забезпечення функціонування системи освіти (Гальперіна, 2003, с. 10-11).

Відомий український дослідник І. Л. Лікарчук у своїй монографії, присвяченій розвитку професійно-технічної освіти, розглядає державну освітню політику як сукупність принципів діяльності органів державної влади та управління в галузі освіти, які відображають суспільно-економічну структуру держави, та ґрунтуються на чинній законодавчій базі, що регламентує діяльність освітньої системи (Лікарчук, 1999, с. 87).

Проблемі державної освітньої політики присвячено також низку статей, зокрема її сутність розглядають у своїх публікаціях Н. П. Гедікова, В. С. Журавський, І. С. Колодій, О. А. Комарова, К. М. Малярчик, Л. Р. Наливайко, Н. І. Ногас, А. О. Осмоловська, Я. О. Тицька та ін.

Так, Н. П. Гедікова вважає, що державна освітня політика – це вияв соціально-політичної і економічної реальності; система бачення пріоритетів і проблем та визначення інструментів і механізмів їх реалізації і розв'язання; організована форма вираження інтересів і цінностей людей, нації, держави. У своїй стратегії вона базується на виробленні певних гарантій для розвитку кожного індивіда і створенні умов для його самореалізації. Державна політика у галузі освіти виконує такі ж самі функції як і державна політика у інших сферах життєдіяльності країни, а саме: раціоналізація конфліктів, розподільна і перерозподільна, управління соціальними процесами, соціалізація особистості (Гедікова, 2016, с. 15-16).

Відомий український дослідник В. С. Журавський термін «державна освітня політика» трактує як систему дій щодо реалізації в суспільстві затвердженої органами державної влади і схваленої громадською думкою концепції освіти. Освітня політика – це передусім політика, що забезпечує розвиток і функціонування освіти (Журавський, 2003, с. 23).

Як вважає І. С. Колодій, державна освітня політика – це «планомірно організована

діяльність та відповідно цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку, це концентроване вираження ідеологічних та соціальних принципів, що визначають ставлення держави до функціонування і розвитку галузі, її роль у суспільстві». Вона є невід'ємною складовою загальнодержавної політики (Колодій, 2015, с. 236-237).

На переконання О. А. Комарової державна освітня політика є невід'ємною складовою державної соціальної політики, здійснюється як публічною владою, так й іншими суб'єктами для досягнення економічних, соціальних, культурних, науково-технічних цілей та вирішення завдань національного та глобального характеру (Комарова, 2015, с. 109).

К. М. Малярчик вважає, що в узагальненому вигляді державну політику доречно тлумачити як напрям дій органів державної влади всіх рівнів та інших залучених суб'єктів, що спрямований на управління суспільно-політичними, економічними, культурними та іншими процесами, а також розв'язання проблем у цих сферах з урахуванням коротко і довгострокових цілей, існуючих або планованих ресурсів і перешкод. А, отже, державну політику у сфері освіти можна розуміти як певний курс або напрям дій держави у взаємодії з іншими політичними акторами щодо способу реалізації освітнього процесу та управління освітньою системою в цілому (Малярчик, 2014, с. 142).

Розглядаючи трансформацію державної освітньої політики в Україні, Л. Р. Наливайко зазначає, що «державною освітньою політикою є складова частина політики держави, спрямована на вирішення завдань у сфері освіти, забезпечення потреб особи в освітній галузі та комплектацію органів держави кваліфікованими кадрами з метою духовно-ідеологічного збагачення суспільства й соціально економічного розвитку держави» (Наливайко, 2015, с. 35).

На думку Н. І. Ногаса, державна політика в галузі освіти є основою загальнодержавної політики із цілісною комплексною системою заходів державних інституцій щодо планомірного управління освітньою сферою з метою покращення її функціонування та престижності й ролі в суспільстві (Ногас, 2020, с. 92).

Дещо інакше трактує державну освітню політику А. О. Осмоловська. Вона розглядає її як складову загальнодержавної стратегії розвитку кожної країни, індикатором її світогляду та показником реалізації принципу співробітництва



між державами з метою збереження власних традицій та світової інтеграції (Осмоловська, 2017, с. 70).

Я. О. Тицька вважає, що державна політика у сфері освіти – це передбачена законодавством сукупність дій органів державної влади щодо формування й реалізації стратегічних завдань сфери освіти, удосконалення та розвитку системи освіти з метою задоволення потреб людини й суспільства (Тицька, 2018, с. 57).

В принципі, погоджуючись у цілому з багатьма такими визначеннями, слід зробити декілька застережень. По-перше, К. М. Малярчик звернула увагу на дуже слушну думку В. П. Андрущенко та В. Л. Савельєва, що визначення державної освітньої політики повинно мати «нейтральноінструментальний характер»: цілі її суб'єктів, засоби реалізації запланованих дій мусять визначатися в результаті здійсненого аналізу (дослідження), а не а priori, мета освітньої політики має розглядатися як функція, а не як ідеологічно, цілісно визначений результат. При цьому вони зазначають, що практично в усіх наявних визначеннях освітньої політики у вітчизняній літературі одразу відома її мета – «розвиток освіти» (Андрущенко, & Савельєв, 2010, с. 144-145; Малярчик, 2014, с. 141).

По-друге, державна освітня політика, як і державна політика в цілому, будучи сукупністю цілей і завдань держави в сфері освіти, не є чимось статичним, застиглим, вона постійно змінюється на кожному історичному етапі, залежно від зміни освітньої ситуації, зміни освітньої парадигми, а також зміни зовнішнього середовища. На зміст державної освітньої політики, визначення її цілей і завдань, засобів і методів її реалізації накладає відбиток також сутність держави та її соціальне призначення, оскільки цілі, завдання і функції держави формуються політичною системою з урахуванням соціально-економічного та політичного стану держави (Оболєнський, 2003, с. 17, с. 25). Отже, необхідно сформулювати таке визначення державної освітньої політики, яке відображає властиві їй загальні ознаки, що надають їй якісну сутність.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Андрущенко, В. П., & Савельєв, В. Л. (2010). *Освітня політика (огляд порядку денного)*. Київ: «МП Леся».
- Гальперіна, В. О. (2003). *Освітня політика в трансформаційному суспільстві: соціально-філософський аналіз*. (Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: 09.00.03). Київ.
- Гедікова, Н. П. (2016). Державна політика у сфері вищої освіти України в контексті європейських освітніх стандартів. *Сучасне суспільство*, 1(11), 4-17.
- Грень, Л. М. (2020). *Механізми державного управління професійно-технічною освітою України: теоретико-методологічний аспект змісту та практики використання*. (Монографія). Харків: НУЦЗУ.
- Грень, Л. М., & Грибко, О. В. (2022). Державна політика у сфері освіти: шляхи реалізації. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 4, 75-88.

Висновки.

Вивчення різних підходів до визначення поняття та сутності державної освітньої політики дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, відсутність нормативно визначеного поняття «державна освітня політика» обумовила розмаїття підходів до її трактування як у довідково-енциклопедичних виданнях, так і в навчальній літературі, а також у дисертаційних дослідженнях та численних наукових публікаціях.

По-друге, всі проаналізовані дефініції державної освітньої політики відзеркалюють її риси, характерні передусім для сучасної держави і не враховують, що державна освітня політика не є чимось статичним, застиглим, вона постійно змінюється на кожному історичному етапі, залежить від сутності держави та її соціального призначення. Зрозуміло, що зміст державної освітньої політики, її цілі і завдання, засоби і методи її реалізації за часів Київської Русі, Речі Посполитої, Австро-Угорської та Російської імперій, Радянського Союзу і сучасної України як соціальної і правової держави суттєво відрізняються.

Отже, виходячи з цього, державну освітню політику, на наш погляд, можна визначити як складову політики держави, яка відображає сукупність її цілей і завдань в сфері освіти, що формуються політичною системою залежно від сутності держави та її соціального призначення і реалізуються нею за допомогою відповідних інструментів. Таким чином, поняття «державна освітня політика» передбачає, що вона формується, визначається державою і здійснюється від її імені в особі державних органів та установ, які представляють усі гілки державної влади, з метою упорядкування освітніх процесів, здійснення на них впливу або безпосереднього визначення їх перебігу. Склад та компетенція органів і інституцій освітньої політики є специфічними для кожної держави (Прокопенко, 2009).

Подальші наукові дослідження проблеми державної освітньої політики доцільно спрямовувати на більш глибоке висвітлення історичних аспектів її формування та реалізації.



- Журавський, В. С. (2010). Державна освітня політика: поняття, системність, політичні аспекти. *Правова держава: щорічник наук. пр.*, 14, 20-28.
- Іванюк, І. В. (2006). *Освітня політика*. (Навчальний посібник). Київ: Університет економіки та права «КРОК».
- Іжа, М. М. (Ред.), & Бодров, В. Г. (Ред.) та ін. (2011). Галузеве управління. (Т.4). Ю. В. Ковбасюк та ін. (2011), *Енциклопедія державного управління*. (У 8 т.). Київ: НАДУ.
- Ковбасюк, Ю. В. (Ред.), Трощинський, В.П. (Ред.), Сурмін, Ю. П. (Ред.-Укл.), Бакуменко, В. Д. (Укл.), & Михненко А. М. (Укл.) та ін. (2010). *Енциклопедичний словник з державного управління*. Київ: НАДУ.
- Ковбасюк, Ю. та ін. (2014). *Державна політика*. (Підручник). Київ: НАДУ.
- Колодій, І. С. (2015). Сучасні тенденції державної освітньої політики України. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: зб. тез доп. XI наук.-практ. конф.*, 30 бер. – 4 квіт. 2015 р. (с. 235-239). Львів: Вид-во Львівської політехніки.
- Комарова, О. А. (2015). Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*, 1, 107-113.
- Красняков, С. В. (2012). *Державна політика в галузі освіти в Україні: теоретико-історичний аспект*. (Автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.01). Київ.
- Кремень, В. Г. (Ред.) та ін. (2008). *Енциклопедія освіти*. Академія педагогічних наук України. Київ: Юрінком Інтер.
- Кремень, В. Г. (Ред.), & Ковбасюк, Ю. В. (Ред.) та ін. (2014). *Освіта дорослих*. (Енциклопедичний словник). Київ: Основа.
- Крисюк, С. В. (2009). *Державне управління освітою*. (Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління освітою»). Київ: НАДУ.
- Лікарчук, І. Л. (1999). *Професійно-технічна освіта України: історичний шлях і перспективи*. Київ: Педагогіка.
- Малярчик, К. М. (2014). Поняття та сутнісні характеристики державної освітньої політики. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія, 1, 134-144.
- Наливайко, Л. П. (2015). Трансформація державної освітньої політики в Україні в умовах євроінтеграції. *Право і суспільство*, 3(3), 31-36.
- Ногає, Н. (2020). Державна політика у галузі освіти України: сутність та зміст. *Актуальні проблеми правознавства*, 1(21), 87-95.
- Оболєнський, О. Ю. (2003). *Державна служба*. (Навчальний посібник). Київ: КНЕУ.
- Осмоловська, А. О. (2017). Сучасні тенденції та виклики щодо формування освітньої політики України. *Політичне життя*, 3, 70-74.
- Про освіту. №2145-VIII. (2017, Вересень 5). *Закон України*. Відновлено з <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231/>
- Прокопенко, Л. (2009). Державна освітня політика: історико-теоретичний аспект. *Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.*, 3, 19-27.
- Протасова, Н. Г. (Ред.), Крисюк, С. В., & Лукіна, Т. О. та ін. (2012а). *Державне управління у сфері освіти*. (Конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти»). Київ: НАДУ.
- Протасова, Н. Г. (Ред.), Луговий, В. І., & Молчанова, Ю. О. та ін. (2013). *Державне управління у сфері освіти*. (Глосарій з дисциплін магістерської програми за спец. «Держ. упр. у сфері освіти»). Київ: НАДУ.
- Протасова, Н. Г. (Ред.), Луговий, В. І., & Молчанова, Ю. О. та ін. (2012b). *Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект*. Київ; Львів: НАДУ.
- Тицька, Я. О. (2018). Державна політика у сфері освіти: правовий аспект. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2(23), 55-60.
- Чернишова, С. Р. (Ред.), Гузій, Н. В., Ляхощкий, В. П. та ін. (2014). *Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти*. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».
- Шульга, Н. Д. (2014). Освітня політика та управління освітою: сутність та взаємозв'язок. *Інвестиції: практика та досвід*, 22, 140-143.
- Шульга, Н. Д. (2015). Характеристика базових понять феномена «державна освітня політика». *Теорія та практика державного управління*, 2(49), 150-157.
- Шульга, Н. Д. (2018). *Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України*. (Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: 25.00.02). Київ.

REFERENCES

- About education. No. 2145-VIII. (2017, September 5). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231/>
- Andrushchenko, V. P., & Saveliev, V. L. (2010). *Educational policy* (overview of the agenda). Kyiv: "MP Lesya".
- Chernyshova, E. R. (Ed.), Guziy, N. V., Lyakhotskiy, V. P. et al. (2014). *Terminological dictionary on the basics of training of scientific and scientific-pedagogical personnel of postgraduate pedagogical education*. Kyiv: University of Educational Management.
- Gedikova, N. P. (2016). State policy in the sphere of higher education of Ukraine in the context of European educational standards. *Modern society*, 1(11), 4-17.
- Gren, L. M. (2020). *Mechanisms of state management of vocational and technical education of Ukraine: theoretical and methodological aspect of the content and practice of use*. (Monograph). Kharkiv: NUTSZU.
- Gren, L. M., & Hrybko, O. V. (2022). State policy in the field of education: ways of implementation. *Theory and practice of social systems management*, 4, 75-88.
- Halperina, V. O. (2003). *Educational policy in a transformational society: a socio-philosophical analysis*. (Abstract of the dissertation for obtaining the degree of candidate of sciences: 09.00.03). Kyiv.



- Ivanyuk, I. V. (2006). *Educational policy*. (Tutorial). Kyiv: "KROK" University of Economics and Law.
- Izha, M. M. (Ed.), & Bodrov, V. G. (Ed.), et al. (2011). Branch management. (T.4). Yu. V. Kovbasiuk and others. (2011), *Encyclopedia of Public Administration*. (In 8th grade). Kyiv: NADU.
- Kolodiy, I. S. (2015). Modern trends of the state educational policy of Ukraine. *Problems and prospects of the development of the economy and entrepreneurship and computer technologies in Ukraine: coll. theses add. 11th science-practice conference, March 30 - April 4 2015* (pp. 235-239). Lviv: Department of Lviv Polytechnic.
- Komarova, O. A. (2015). Priority areas of state education policy. *Problems of economics*, 1, 107-113.
- Kovbasiuk, Yu. et al. (2014). *State policy*. (Textbook). Kyiv: NADU.
- Kovbasyuk, Yu. V. (Ed.), Troshchynskyi, V. P. (Ed.), Surmin, Yu. P. (Ed.- Comp.), Bakumenko, V. D. (Comp.), & Mykhnenko A. M. (Comp.) et al. (2010). *Encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv: NADU.
- Krasnyakov, E. V. (2012). *State policy in the field of education in Ukraine: theoretical and historical aspect*. (Abstract of the dissertation for the degree of candidate of sciences in public administration: 25.00.01). Kyiv.
- Kremen, V. G. (Ed.) et al. (2008). *Encyclopedia of education. Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*. Kyiv: Yurinkom Inter.
- Kremen, V. G. (Ed.), & Kovbasyuk, Y. V. (Ed.), et al. (2014). *Adult education*. (Encyclopedic dictionary). Kyiv: Osnova.
- Krysyuk, S. V. (2009). *State administration of education*. (Study manual for trainees, post-graduate students, doctoral students of the specialty "State management of education"). Kyiv: NADU.
- Likarchuk, I. L. (1999). *Vocational and technical education of Ukraine: historical path and prospects*. Kyiv: Pedagogy.
- Malyarchyk, K. M. (2014). Concept and essential characteristics of the state educational policy. *Bulletin of the National University "Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise". Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology*, 1, 134-144.
- Nalyvaiko, L. P. (2015). Transformation of the state education policy in Ukraine in the conditions of European integration. *Law and Society*, 3(3), 31-36.
- Nogas, N. (2020). State policy in the field of education of Ukraine: essence and content. *Current problems of jurisprudence*, 1(21), 87-95.
- Obolenskyi, O. Yu. (2003). *Public Service*. (Tutorial). Kyiv: KNEU.
- Osmolovska, A. O. (2017). Modern trends and challenges in the formation of educational policy of Ukraine. *Political Life*, 3, 70-74.
- Prokopenko, L. (2009). State educational policy: historical and theoretical aspect. *Govt. example and local self-government: coll. of science Ave.*, 3, 19-27.
- Protasova, N. G. (Ed.), Krysyuk, S. V., & Lukina, T. O. et al. (2012a). *State administration in the field of education*. (Synopsis of lectures on the disciplines of the normative part of the master's program in the specialty "State administration in the field of education"). Kyiv: NADU.
- Protasova, N. G. (Ed.), Lugovyi, V. I., & Molchanova, Yu. O. et al. (2013). *State administration in the field of education*. (Glossary of disciplines of the master's program for the special "State administration in the field of education"). Kyiv: NADU.
- Protasova, N. G. (Ed.), Lugovyi, V. I., & Molchanova, Yu. O. et al. (2012b). *Reforming education in Ukraine: the state-management aspect*. Kyiv; Lviv: NADU.
- Shulga, N. D. (2014). Educational policy and education management: essence and relationship. *Investments: Practice and Experience*, 22, 140-143.
- Shulga, N. D. (2015). Characterization of the basic concepts of the "state educational policy" phenomenon. *Theory and practice of public administration*, 2(49), 150-157.
- Shulga, N. D. (2018). *State educational policy as a tool of socio-economic development of Ukraine*. (Author's dissertation for obtaining the degree of Doctor of Sciences in Public Administration: 25.00.02). Kyiv.
- Tytska, Ya. O. (2018). State policy in the field of education: legal aspect. *Carpathian Legal Bulletin*, 2(23), 55-60.
- Zhuravskyi, V. S. (2010). State educational policy: concept, system, political aspects. *Rule of law: yearbook of sciences*, 14, 20-28.



Education and Skills for S3 Development within the Smart Specialization Framework for EU Enlargement and Neighborhood Region

UDC: 352:342.25

DOI: <https://doi.org/10.15421/152310>

Borodin Yevgeniy

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-7331-5981>, Borodin.Ye.I@nmu.one

Mamatova Tetiana

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>, Mamatova.T.V@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Purpose – determining the components of the process of developing smart specialization strategies based on the recommendations of The S3 Framework and the needs of S3 process participants for special knowledge and skills at each stage as a basis for further development of special educational components of training programs for students in the specialty 281 "Public Administration and Management".

Topicality. Most of the EU's Eastern Partnership countries have committed to developing smart specialization strategies. To facilitate the implementation of this complex process, the Smart Specialization Framework for the Enlargement and Neighborhood Region was developed, which promotes the development of educational environment for the special skills' formation for S3 management teams' members.

Results. A possible structure of the competence components of the S3 management group members is proposed, which includes a description of the complex of knowledge and skills in five components of professional competence: "strategy development"; "soft skills" for building a creative environment of cooperation; "fundraising"; "monitoring and evaluation"; and "integration" skills. Employees of the public administration unit responsible for monitoring the implementation and evaluation of the smart specialization strategy should develop additional competencies: statistical and analytical skills; software skills; communication skills; management skills.

Conclusions. The spread of smart specialization strategies in Ukraine should be accompanied by the creation of an innovative educational space where both civil servants involved in the development and implementation of smart specialization strategies and representatives of other stakeholders have the opportunity to continuously develop and improve "smart specialization skills".

Keywords: public administration, strategy, region, territorial community, smart specialization, professional competence, skills

Розвиток освіти та S3 навичок в межах «рамки смарт-спеціалізації регіону розширення та сусідства ЄС»

Бородін Євгеній, Маматова Тетяна

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

Анотація

Мета – визначення складових процесу розроблення стратегій смарт-спеціалізації за рекомендаціями «The S3 Framework» та потреби учасників процесу S3 у спеціальних знаннях і навичках на кожному з етапів як основи подальшого розроблення складових спеціальних освітніх компонент програм підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Актуальність. Більшість країн «Східного партнерства» ЄС взяли на себе зобов'язання розробити стратегії смарт-спеціалізації. Задля сприяння реалізації цього складного процесу було розроблено «Рамку смарт-спеціалізації для регіону розширення та добросусідства», яка сприяє розвитку освітнього середовища для формування спеціальних навичок у учасників команд управління S3.

Результати. Запропоновано можливу структуру складових компетентності учасників «Групи управління S3», яка уміщує опис комплексу знань та навичок за п'ятьма складовими професійної компетентності: фахові з розроблення стратегії; м'які з розбудови креативного середовища співпраці; фахові із залучення фінансування; фахові з моніторингу і оцінювання; фахові інтеграційні. Співробітники підрозділу органу публічного управління, який відповідає за моніторинг ходу реалізації та оцінювання стратегії смарт-спеціалізації повинні розвинути додаткові складові компетентності: статистичні та аналітичні навички; навички роботи з програмним забезпеченням; комунікативні навички; управлінські навички.

Висновки. Поширення в Україні процесів розроблення стратегій смарт-спеціалізації має супроводжуватися створенням інноваційного освітнього простору, де як публічні службовці, що залучені до розроблення і реалізації стратегій смарт-спеціалізації, так і представники інших зацікавлених сторін отримують можливість безперервно формувати і вдосконалювати «навички смарт-спеціалізації».

Ключові слова: публічне управління, стратегія, регіон, територіальна громада, смарт-спеціалізація, професійна компетентність, навички



Вступ.

Східне партнерство являє собою особливий вимір Європейської політики сусідства (European Neighbourhood Policy, ENP), в межах якого Європейський Союз (ЄС) працює зі своїми південними та східними сусідами з метою досягнення якомога тіснішої політичної асоціації та якнайвищого рівня економічної інтеграції. Східне партнерство має на меті посилити політичну асоціацію та економічну інтеграцію шести країн-партнерів зі Східної Європи та Південного Кавказу: Вірменії, Азербайджану, Білорусі (обмежене з 2022 р.), Грузії, Республіки Молдова та України (Fuster, Matusiak, & Reimeris (eds.), 2022).

Більшість «східних сусідів» ЄС з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності та стимулювання структурних змін в економіці взяла на себе зобов'язання розробити стратегії смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Strategy, S3). Зазначене зумовлено тим, що у ЄС наявність у регіоні стратегії досліджень та інновацій для розумної спеціалізації (Research and Innovation strategies for Smart Specialisation, RIS3 або S3) вже понад 10 років є фактором, що сприяє отриманню зі структурних фондів ЄС фінансування програм, інфраструктурних і соціальних проєктів з метою концентрації ресурсів на дослідженнях та інноваціях (OECD/OCDE, 2013). Підхід S3 є визнаним і широко апробованим не лише в ЄС, де його використовують понад 180 європейських регіонів і 19 країн: на Smart Specialisation Platform зареєстровано 42 регіони з 7 країн, які не входять до ЄС (Smart Specialisation Platform, 2022).

Методологічний базис смарт-спеціалізації висвітлено у роботах Д. Форрея, П. Девіда і Б. Хола (Foray, David, & Hall, 2009); Foray, 2015). Експертами Об'єднаного дослідницького центру (The Joint Research Centre, JRC) – інституції, діяльність якої спрямована на реалізацію наукових досліджень і поширення знань Європейської Комісії – також розроблено низку настанов щодо імплементації стратегій смарт-спеціалізації, зокрема Настанова EUR 28053 (Gianelle, Kyriakou, Cohen, & Przeor, M. (2016, eds.), рекомендації щодо програм S3 (Foray, & Rainoldi, 2013), рекомендації щодо реалізації механізмів S3 (Gianelle, & Kleibrink, 2015).

Вітчизняними дослідниками переважно приділено увагу загально методологічним та організаційним засадам імплементації підходу смарт-спеціалізації, зокрема в регіонах України (Ємельянов, & Козлова, 2018; Федяєва, 2018; Залуцький, 2019; Єгоров et al., 2020; Возняк, 2021; Єгоров et al., 2021) та новими можливостям, які отримують регіони від участі у процесах

S3 (Березняк, 2019; Сорока, 2019; Polishchuk, Ivashchenko, Britchenko, Machashchik, & Shkarlet, 2019; Чикаренко, І., Маматова, & Чикаренко, О., 2020; Ivashchenko, Kornyluk, Polishchuk, Romanchenko, & Reshetnikova, 2020).

У попередній публікації (Маматова, Чикаренко, & Бородин, 2022) автори роботи акцентували на тому, що актуалізується завдання підготовки висококваліфікованих та вмотивованих фахівців з розвиненими навичками смарт-спеціалізації (smart specialization skills), здатних розробляти та впроваджувати регіональні стратегії смарт-спеціалізації та стратегії розвитку територіальних громад на основі вивчення провідного досвіду та кращих практик ЄС із використанням потенціалу платформ S3P та ESPON.

З огляду на зазначене, **метою статті** є визначення складових процесу розроблення стратегій смарт-спеціалізації за рекомендаціями «The S3 Framework» та потреби учасників процесу S3 у спеціальних знаннях і навичках на кожному з етапів як основи подальшого розроблення складових спеціальних освітніх компонент програм підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Результати.

Рамкова програма S3 (The S3 Framework) була розроблена на прохання країн-сусідів ЄС, які добровільно взяли на себе зобов'язання щодо розроблення стратегій смарт-спеціалізації в різних адміністративних, інституційних та політичних контекстах.

Україна була першою країною з числа країн-сусідів ЄС, яка у 2017 році почала співпрацювати з JRC та долучилася до розробки регіональних стратегій смарт-спеціалізації (Fuster, Matusiak, & Reimeris (eds.), 2022). За підтримки JRC у більшості регіонів України розроблялися стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, в яких на засадах смарт-спеціалізації було вперше визначено конкретні галузі економічної діяльності, які в більшості випадків співпадають з S3 за аналізом даних експертів ЄС (Український інститут міжнародної політики, 2020). У цей період також відбувався процес розроблення стратегії національного рівня, яка має спрямовувати дослідницький і інноваційний потенціал на реалізацію Цілей сталого розвитку ООН 2030.

Із 2019 року JRC співпрацює з Генеральним директором ЄС з питань сусідства та переговорів щодо розширення (Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations), надаючи експертну підтримку країнам регіону розширення та сусідства ЄС

у розробці національних стратегій смарт-спеціалізації. З метою сприяння структурованому та ефективному завершенню складного процесу смарт-спеціалізації та надання сучасних рекомендацій на етапі його розробки, JRC було розроблено «Рамку смарт-спеціалізації для регіону розширення та добросусідства» (The Smart Specialisation Framework for the Enlargement and Neighbourhood Region, The S3 Framework). Таким чином, настанови S3 Framework застосовуються всіма країнами регіону, які здійснюють процес розумної спеціалізації за сприяння JRC (Matusiak, Radovanovic, Nauwelaers, Kaczkowska, & Kramer, 2022).

Діяльність JRC сприяє формуванню інноваційного освітнього простору через

видання різноманітних настанов (наприклад, Foray, & Rainoldi, 2013; Gianelle, & Kleibrink, 2015; Gianelle, Kyriakou, Cohen, & Przeor, 2016; Fuster, Matusiak, & Reimeris (eds.), 2022; Matusiak, Radovanovic, Nauwelaers, Kaczkowska, & Kramer, 2022), а також реалізації тренінгової діяльності та провадження онлайн навчання для публічних службовців, представників неурядових організацій та бізнесу задля підвищення результативності процесів розроблення і реалізації стратегій смарт-спеціалізації.

Програма втілює рекомендації, запропоновані країнам-членам ЄС через реалізацію набору «практичних кроків» (табл. 1), а також адаптує та коригує підхід до країн, які не є ще членами ЄС, відповідно до їхніх потреб.

Табл. 1

Практичні кроки (practical steps) розроблення стратегій смарт-спеціалізації за рекомендаціями «The S3 Framework»

Крок	Фаза	Зміст / Результат	Потреба учасників процесу S3 у спеціальних знаннях і навичках
1	Institutional capacity building / Розбудова інституційної спроможності	Рішення про початок процесу S3 / Decision to start S3 Process	Фахові з розроблення стратегії
2		Аналіз стратегічних мандатів / Analysis of the Strategic mandates	М'які з розбудови креативного середовища співпраці
3	Diagnosis / Діагностика	Кількісне картування / Quantitative mapping	Фахові з розроблення стратегії
4		Якісне картування / Qualitative mapping	
5	Stakeholder dialogue / Діалог зі стейкхолдерами	Engaging in stakeholder dialogue / Залучення до діалогу зі стейкхолдерами	М'які з розбудови креативного середовища співпраці
6	Institutional capacity for implementation / Розвиток інституційної спроможності для впровадження	Developing a set of special skills among the staff of the S3 Management Group / Формування у Групи управління S3 комплексу спеціальних знань і навичок	Можливу структуру подано у табл. 2.
7	Drafting the strategy / Розробка проекту стратегії	A draft strategy has been developed / Розроблено проект стратегії	Фахові з розроблення стратегії

Джерело: складено авторами за матеріалами (Fuster, Matusiak, & Reimeris, 2022; Matusiak, Radovanovic, Nauwelaers, Kaczkowska, & Kramer, 2022).

Приклад переліку знань і навичок, якими мають володіти учасники «Групи управління S3» із посиланням на досвід міста Сентро (Португалія), представлено у публікації JRC

(Matusiak, Radovanovic, Nauwelaers, Kaczkowska, & Kramer, 2022). На наш погляд, цей перелік може бути структурований за складовими компетентності (табл. 2).



Табл. 2

**Можлива структура складових компетентності учасників
«Групи управління S3»**

Складова	Знання та навички
Фахові з розроблення стратегії	techno-economic analytical knowledge / техніко-економічні аналітичні знання (framing questions, understanding and selecting evidence / постановка питань, розуміння та відбір доказів)
	deep knowledge about the territory (strengths, weaknesses and potential)
	ability to process the different contributions and visions into a coherent strategic framework / здатність обробляти різні внески та бачення в узгоджену стратегічну структуру (top-down approach / підхід «зверху-вниз»)
	ability to set a long-term vision, translated into quantifiable goals / здатність сформулювати довгострокове бачення, переведене у кількісно вимірювані цілі – декомпозиція
М'які з розбудови креативного середовища співпраці	methodologies to promote participatory workshops / методології проведення семінарів за участю зацікавлених сторін (skills for networking, engaging stakeholders / навички налагодження зв'язків, залучення стейкхолдерів)
	communication skills / комунікативні навички
	management and coordination skills / навички управління та координації
	collaborative leadership skills / навички колаборативного лідерства
Фахові із залучення фінансування	knowledge of funding sources and mechanisms / знання джерел та механізмів фінансування
	knowledge about funding instruments and their legal framework / знання інструментів фінансування та їх правової бази
	ability to design new instruments and propose specific calls / здатність розробляти нові інструменти та пропонувати конкретні конкурси
Фахові з моніторингу і оцінювання	knowledge of monitoring systems (development of conceptual model) / знання систем моніторингу (розробка концептуальної моделі)
	knowledge of data collection (methodologies and sources available) / знання про збір даних (методології та доступні джерела)
	knowledge of development of information systems (mainly for quantitative data / знання з розробки інформаційних систем (переважно для кількісних даних)
	knowledge of qualitative data analysis / знання з аналізу якісних даних
Фахові інтеграційні	identification of new opportunities and potential synergies with other regional S3s / визначення нових можливостей та потенційної синергії з іншими регіональними S3
	expertise in combining different funding streams/instruments, namely ESIF and Horizon Europe / досвід у поєднанні різних фінансових потоків/інструментів фінансування, а саме ЄІСП та Горизонт Європа

Джерело: розроблено авторами за матеріалами (Matusiak, Radovanovic, Nauwelaers, Kaczowska, & Kramer, 2022).

Співробітники підрозділу органу публічного управління, який відповідає за моніторинг ходу реалізації та оцінювання стратегії смарт-спеціалізації на основі централізованого збирання та інтерпретації даних, повинні розвинути додаткові складові компетентності, зокрема:

- статистичні та аналітичні навички (statistical and analytical skills) – знання та навички щодо збору та аналізу якісних і кількісних даних);
- навички роботи з програмним забезпеченням (software skills) – знайомство

принаймні з однією, а в ідеалі – з кількома програмами для роботи з даними, наприклад, Stata, Excel, MaxQDA;

- комунікативні навички (communication skills) для ефективного презентації результатів;
- управлінські навички (managerial skills), що сприятимуть співпраці команди та координації з партнерами та донорами (оскільки робота з моніторингу та оцінювання передбачає звітування за встановленими під час розроблення стратегії показниками перед заінтересованими сторонами).



На думку експертів, які тривалий час працюють у сфері досліджень та освіти задля розроблення європейських стратегій смарт-спеціалізації, для формування і подальшого вдосконалення зазначених вище «навичок смарт-спеціалізації» (smart specialisation skills) найбільш корисними є спеціалізовані тренінги та вивчення іноземного досвіду/належної практики. Так, Об'єднаний дослідницький центр (JRC) пропонує спеціальні офлайн і онлайн курси з моніторингу смарт-спеціалізації, які провадяться Європейським товариством оцінювання (European Evaluation Society, 2023).

Розробники одного таких курсів – масового відкритого онлайн курсу (Massive Open Online Course, MOOC) з моніторингу стратегій смарт-спеціалізації (on Monitoring Smart Specialisation Strategies by JRC) пропонують його для всіх, хто цікавиться моніторингом регіонального розвитку, заснованому на знаннях, і, зокрема, моніторингом S3 (Marinelli, Guzzo, Guy, & Gianelle, 2022). Цільовими групами курсу є: публічні службовці, які працюють у сфері регіонального розвитку на регіональному, національному та європейському рівнях; здобувачі вищої освіти або дослідники, які цікавляться регіональним розвитком, науковими дослідженнями та інноваційною політикою; консультанти з питань регіонального розвитку або дослідницької та інноваційної політики. Автори курсу зазначають, що хоча курс розроблений спеціально для регіонів та країн-членів ЄС, принципи та ідеї, що обговорюються, можуть бути корисними саме для регіонів які лише починають цей шлях, зокрема, країн регіону розширення та сусідства ЄС.

Висновки.

1. Задля сприяння реалізації складного процесу смарт-спеціалізації було розроблено

«Рамку смарт-спеціалізації для регіону розширення та добросусідства», яка сприяє, зокрема розвитку освіти і формуванню спеціальних навичок у учасників команд управління S3.

2. За рекомендаціями «The S3 Framework» сім практичних кроків розроблення стратегій смарт-спеціалізації згруповані у п'ять фаз «Розбудова інституційної спроможності»; «Діагностика»; «Діалог зі стейкхолдерами»; «Розвиток інституційної спроможності для впровадження»; «Розробка проекту стратегії».

3. На основі вивчення настанов Об'єднаного центру досліджень (JRC) запропоновано можливу структуру складових компетентності учасників «Групи управління S3», яка уміщує опис комплексу знань та навичок за п'ятьма складовими професійної компетентності: фахові з розроблення стратегії»; м'які з розбудови креативного середовища співпраці; фахові із залучення фінансування; фахові з моніторингу і оцінювання; фахові інтеграційні.

4. Співробітники підрозділу органу публічного управління, який відповідає за моніторинг ходу реалізації та оцінювання стратегії смарт-спеціалізації повинні розвинути додаткові складові компетентності: статистичні та аналітичні навички; навички роботи з програмним забезпеченням; комунікативні навички; управлінські навички.

5. Поширення в Україні процесів розроблення стратегій смарт-спеціалізації має супроводжуватися створенням інноваційного освітнього простору, де як публічні службовці, що залучені до розроблення і реалізації стратегій смарт-спеціалізації, так і представники інших заінтересованих сторін отримують можливість безперервно формувати і вдосконалювати «навички смарт-спеціалізації».

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Березняк, Н. В. Європейська платформа смарт-спеціалізації – нові можливості для інновацій в Україні. Наука, технології, інновації. 2019. № 1. С. 3-7.
- Відбулося обговорення на тему: «Смарт Спеціалізація в Україні: пів року після прийнятих обласних стратегій розвитку». Український інститут міжнародної політики: веб-сайт. 30.07.2020. Відновлено з <http://www.uipr.org.ua/відбулося-обговорення-на-тему-смарт-с/>
- Возняк, Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. Регіональна економіка. № 2. 2021. С. 27-36. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-3>
- Єгоров І. Ю. (ed.), Бажал Ю. М., Хаустов В. К., & Черненко С. М. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2020. 278 с. Відновлено з <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>
- Смельянов, В. М., & Козлова, Л. В. Особливості реалізації концепції smart-спеціалізації в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2019. № 6. С. 777-801. <https://doi.org/10.34132/pard2019.06.04>
- Залуцький, І. Р. Інституційно-правові засади впровадження смарт-спеціалізації в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 5 (139). С.3-14. Відновлено з [http://ird.gov.ua/sep/sep20195\(139\)/sep20195\(139\)_003_ZalutskyyI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20195(139)/sep20195(139)_003_ZalutskyyI.pdf)
- Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Родченко В. Б. та ін. ; за ред. І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозів. НАН України». Харків, 2021. 168 с. Відновлено з <https://drive.google.com/file/d/1mpuxmlnjx7nchpx1idtsihfk1nofdawy/view>



- Маматова, Т., Чикаренко, І., & Бородин, Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. №6. С. 37-45. <https://doi.org/10.15421/152242>
- Сорока, М. А. Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 8. С. 20-29. <https://doi.org/10.15421/151938>
- Федяєва, М. С. «Розумна» спеціалізація як інструмент трансформації національної економіки (теоретико-методологічний аспект). *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26 (1). С. 87-92.
- Чикаренко, І., Маматова, Т., & Чикаренко, О. Стратегія регіонального розвитку на основі смарт-спеціалізації: методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2020. 8(1), 30-42. <https://doi.org/10.15421/152003>.
- European Commission. Communication from the Commission Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM(2010), 2010. Retrieved from <https://cutt.ly/f98cSoX>.
- European Evaluation Society: web-site. Retrieved from <https://europeanevaluation.org/> (access date 07.01.2023).
- Foray, D., & Rainoldi, A. Smart specialisation programmes and implementation. S3 Policy Brief Series No. 02/2013. EUR 26002. JRC82224. Luxembourg (Luxembourg) : Publications Office of the European Union; 2013. 14 p. DOI: 10.2791/19106.
- Foray, D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. London : Routledge. 2015. 122 p.
- Foray, D., David, P. A., & Hall, B. Smart Specialisation: The Concept. Knowledge for Growth: Prospects for science, technology and innovation. Report EUR 24047. European Union. 2009. P. 20-24. Retrieved from https://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf.
- Fuster Martí, E., Matusiak, M., & Reimeris, R. (eds.), Bigas, E., Bovenzi, N., Fuster Martí, E., Massucci, F.A., Hollanders, H., Matusiak, M. & Reimeris, R. Smart Specialisation in the Eastern Partnership countries. Potential for knowledge-based economic cooperation, EUR 31234 EN. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. <https://doi.org/10.2760/520032>
- Gianelle, C., & Kleibrink, A. Monitoring Mechanisms for Smart Specialisation Strategies, S3 Policy Brief Series No 13/2015. Spain : European Commission, Joint Research Centre, 2015. 24 p. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2015-06/JRC95458_Monitoring_Mechanisms_S3_Policy_Brief.pdf.
- Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C., & Przeor, M. (eds.). Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook. Brussels: European Commission, EUR 28053 EN, 2016. 122 p. <https://doi.org/10.2791/610394>
- Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation / OECD/OCDE, 2013. 202 p. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf>.
- Ivashchenko, A., Kornyluk, A., Polishchuk, Ye., Romanchenko, T., & Reshetnikova, I. Regional smart specialization in Ukraine: JRC methodology applicability. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 4. P. 247-263. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.21](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.21).
- Kyriakou, D., Palazuelos Martínez, M., Periañez-Forte, I., & Rainoldi, A. (eds.). *Governing Smart Specialisation* (1st ed.), London : Routledge, 2016. 258 p.
- Marinelli, E., Guzzo, F., Guy, K., & Gianelle, C. (2022). Monitoring Smart Specialisation Strategies. Retrieved from <https://iversity.org/en/courses/monitoring-smart-specialisation-strategies>
- Matusiak, M., Radovanovic, N., Nauwelaers, C., Kaczkowska, K., & Kramer, J. Smart Specialisation implementation framework for the EU Enlargement and Neighbourhood Region, EUR 31018 EN. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 70 p. <https://doi.org/10.2760/056593>
- Polishchuk, Ye., Ivashchenko, A., Britchenko, I., Machashchik, P., & Shkarlet, S. European smart specialization for Ukrainian regional development: path from creation to implementation. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol.17, Iss. 2. P. 376-391. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.29](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.29)
- Smart Specialisation Platform: web-site. Retrieved from <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home>
- Smart Specialisation. EU Science Hub : website. 2022. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/smart-specialisation_en.

REFERENCES

- A discussion was held on the topic: "Smart Specialization in Ukraine: half a year after the adoption of regional development strategies". (2020, July 30). *Ukrainian Institute of International Policy*. Retrieved from <http://www.uuip.org.ua/held-a-discussion-on-the-topic-of-smart-s/>
- A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, 3.3.2010 COM.* (2010). Retrieved from <https://cutt.ly/f98cSoX>
- Bereznyak, N. V. (2019). The European platform of smart specialization – new opportunities for innovation in Ukraine. *Science, technology, innovation*, 1, 3-7.
- Chikarenko, I., Mamatova, T., & Chikarenko, O. (2020). Regional development strategy based on smart specialization: methodological principles. *Public Administration Aspects*, 8(1), 30-42. <https://doi.org/10.15421/152003>
- European Evaluation Society.* (2023). Retrieved from <https://europeanevaluation.org/>
- Fedyayeva, M. S. (2018). "Smart" specialization as a tool for the transformation of the national economy (theoretical aspect). *Black Sea Economic Studies*, 26 (1), 87-92.
- Foray, D. (2015). *Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy*. Routledge, London.
- Foray, D., David, P. A., & Hall, B. (2009). "Smart Specialisation: The Concept", in *Knowledge for Growth: Prospects for science, technology and innovation*. Report EUR 24047, European Union.
- Foray, D., & Rainoldi, A. (2013). *Smart specialisation programmes and implementation*, JRC Working Papers JRC82224, Joint Research Centre.



- Fuster Martí, E., Matusiak, M., & Reimeris, R. (Eds.), Bigas, E., Bovenzi, N., Fuster Martí, E., Massucci, F.A., Hollanders, H., Matusiak, M., & Reimeris, R. (2022). *Smart Specialisation in the Eastern Partnership countries. Potential for knowledge-based economic cooperation*, EUR 31234 EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/520032>
- Gianelle, C., & Kleibrink, A. (2015). *Monitoring Mechanisms for Smart Specialisation Strategies, S3 Policy Brief Series No 13/2015*. Spain: European Commission, Joint Research Centre. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/201506/JRC95458_Monitoring_Mechanisms_S3_Policy_Brief.pdf
- Gianelle, C., Kyriakou, D., Cohen, C., & Przeor, M. (Eds.). (2016). *Implementing Smart Specialisation: A Handbook. EUR 28053. JRC102764*. Brussels: European Commission, EUR 28053 EN. <https://doi.org/10.2791/610394>
- Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialization / OECD/OCDE*. (2013). Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/inno/smart-specialisation.pdf>
- Ivashchenko, A., Kornyluk, A., Polishchuk, Ye., Romanchenko, T., & Reshetnikova, I. (2020). Regional smart specialization in Ukraine: JRC methodology applicability. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 247-263. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.21](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.21)
- Kyriakou, D., Palazuelos Martínez, M., Perriñez-Forte, I., & Rainoldi, A. (Eds.) (2016). *Governing Smart Specialisation* (1st ed.). London: Routledge.
- Mamatova, T., Chykarenko, I., & Borodin, Y. (2022). Digital Smart Specialisation Platform & Espon Platform: Structure and Opportunities for EU Regions and Communities. *Public Administration Aspects*, 10(6), 37-45. <https://doi.org/10.15421/152242>
- Marinelli, E., Guzzo, F., Guy, K., & Gianelle, C. (2022). *Monitoring Smart Specialisation Strategies*. Retrieved from <https://iversity.org/en/courses/monitoring-smart-specialisation-strategies>
- Matusiak, M., Radovanovic, N., Nauwelaers, C., Kaczowska, K., & Kramer, J. (2022). *Smart Specialisation implementation framework for the EU Enlargement and Neighbourhood Region, EUR 31018 EN*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/056593>
- Polishchuk, Ye., Ivashchenko, A., Britchenko, I., Machashchik, P., & Shkarlet, S. (2019). European smart specialization for Ukrainian regional development: path from creation to implementation. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 376-391. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.29](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.29)
- Smart Specialization Platform*. (2023). Retrieved from <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home>
- Smart Specialization. (2022). *EU Science Hub*. Retrieved from https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/smart-specialisation_en
- Soroka, M. A. (2019). Smart specialization in strategic planning at the regional and local levels: origins of the approach and prospects for Ukraine. *Public Administration Aspects*. 7(8), 20-29. <https://doi.org/10.15421/151938>
- Yehorov, I. Yu. (Ed.), Rodchenko, V. B. (2021). *Innovative activity and the formation of smart specialization in the economy of Ukraine*. (Collective monograph). National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Inst. economy and predicted National Academy of Sciences of Ukraine". Kharkiv. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1mpuxmlnjx7nchpxlidtsihfklnofdawy/view>
- Yehorov, I. Yu., Bazhal, Yu. M., Haustov, V. K., Chernenko, S. M., & Yehorova, I. Yu. (Ed.). (2020). *The formation of "smart specialization" in the economy of Ukraine*. (Collective monograph). National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Inst. economy and forecasts. National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/mg/331.pdf>
- Yemelyanov, V. M., & Kozlova, L. V. (2019). Peculiarities of implementing the concept of smart specialization in Ukraine. *Public administration and regional development*, 6, 777-801. <https://doi.org/10.34132/pard2019.06.04>
- Vozniak, H. V. (2021). Theoretical and methodological aspects of the formation of a model of smart specialization of the regions of Ukraine. *Regional economy*, 2, 27-36. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-3>
- Zalutskiy, I. R. (2019). Institutional and legal foundations of the introduction of smart specialization in Ukraine. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 5(139), 3-14. Retrieved from [http://ird.gov.ua/sep/sep20195\(139\)/sep20195\(139\)_003_ZalutskyyI.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20195(139)/sep20195(139)_003_ZalutskyyI.pdf)



Professionalization of the Public Service of Ukraine: Personnel-Technologies in Management Human Resources

UDC: 35.08(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>**Antonova Olha****Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>, puma_umsf@ukr.net
*University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)***

Abstract

The trends of transformation and adaptation of the public service of Ukraine to modern challenges, which were accelerated by Russia's military aggression in the face of global challenges, are analyzed. The further professionalization of the public service through the introduction of modern innovative approaches and the use of personnel technologies in the management of human resources in the sphere of public service is substantiated. The strengthening of the influence of digitization's factors of relations with the public and administrative processes, services was determined; formation of digital approaches and understanding of leadership as a brand based on social responsibility and safety, transparency; application of data-driven approaches and personnel technologies in the management of human resources in the public sector. The acquisition of specific functions - financial, analytical, information technologies - by specialists in personnel management and development of public servants has been updated. An analysis of changes in the needs of public servants during the pandemic and armed aggression of the Russian Federation was carried out.

The domestic experience of introducing modern technologies in the field of personnel and human resources management in the field of public service, service in local authorities is considered. Theoretical approaches to personnel management and human resources management in the field of corporate governance were studied, and on its basis, an approach to the professionalization of public servants of Ukraine was developed, which is based on the introduction of the Well-being support system. The application of limited personnel technologies (outsourcing, out staffing and leasing of staff in the legal and financial spheres) is proposed, taking into account foreign experience, in particular the experience of "flexible / mixed sustainable workplace at customs" (Finland) and the experience of developing innovative approaches to the formation of support systems for civil servants (Australia).

Keywords: public service, professionalization, innovative technologies, human resources management, personnel technologies, digitalization, structural reforms

Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами

Антонова Ольга***Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)***

Анотація

Проаналізовано тенденції трансформації та адаптації державної служби України до сучасних викликів, які військова агресія Росії в умовах глобальних викликів прискорила. Обґрунтовано подальшу професіоналізацію державної служби за допомогою впровадження сучасних інноваційних підходів і застосування персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в сфері державної служби. Визначено посилення впливу факторів цифровізації зв'язків з громадськістю та адміністративних процесів, послуг; формування цифрових підходів та розуміння лідерства як бренду, заснованого на соціальній відповідальності та безпеці, прозорості; застосування data-driven підходів і персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі. Актуалізовано набуття фахівцями з управління персоналом та розвитку персоналу державного управління специфічних функцій – фінансових, аналітичних, професійних у сфері інформаційних технологій. Проведено аналіз видозміни потреб державних службовців під час пандемії та збройної агресії РФ.

Розглянуто вітчизняний досвід запровадження сучасних технологій в сфері управління персоналом і людськими ресурсами в сфері державної служби, служби в органах місцевого самоврядування. Вивчено теоретичні підходи до кадрового менеджменту та управління людськими ресурсами в сфері корпоративного управління та на його основі розроблено підхід до професіоналізації публічних службовців України, що ґрунтується на запровадженні системи підтримки Well being. Запропоновано застосування обмежених персонал-технологій (аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері) з урахуванням зарубіжного досвіду, зокрема досвід «гнучкого / змішаного стійкого робочого місця на митниці» (Фінляндія) та досвід розробки інноваційних підходів до формування систем підтримки державних службовців (Австралія).

Ключові слова: державна служба, професіоналізація, інноваційні технології, управління людськими ресурсами, персонал-технології, цифровізація, структурні реформи

Стаття надійшла / Article arrived: 28.02.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ.

В умовах глобальних викликів таких, як глобалізація економічних відносин та посилення взаємозалежності національної безпеки різних країн, військова агресія РФ спричинила прискорення трансформації та адаптації державноуправлінської системи України до адміністративно-правового простору міжнародної системи безпеки, а на деяких напрямках досягла певних здобутків. Відповідно можемо відзначити посилення впливу на суспільні відносини в Україні таких факторів, як : 1) цифровізація суспільних відносин та адміністративних процесів; 2) формування підходів цифрового лідерства та розуміння лідерства як бренду на основі соціальної відповідальності та безпеки, прозорості діяльності; 3) застосування підходів управління великими масивами даних (data-driven підхід) та 4) персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі економіки. Отже, виходячи з вищезазначеного фахівці з управління людськими ресурсами та розвитку персоналу в публічному управлінні набувають специфічних функцій – фінансових, аналітичних, фахових у сфері інформаційних технологій.

Мета. Доцільність проведення даного дослідження полягає в необхідності обґрунтувати подальшу професіоналізацію державної служби за допомогою впровадження сучасних інноваційних підходів і застосування персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в сфері державної служби.

Актуальність. Створення комплексних, складних, багаторівневих систем підтримки людського ресурсу за визначеними напрямками, у тому числі інвестування в професійний розвиток, навчання в умовах стійкої фінансово-економічної кризи, що заглиблюється введенням воєнного стану та активними бойовими діями, величезними міграційними потоками робочої сили і масовою релокацією виробничих процесів, унеможлиблюються через посилення централізованого впливу держави на управління людськими ресурсами в умовах війни. Тому повернення до ідей державної кадрової політики та технократичної моделі управління в публічному секторі, зокрема державному та муніципальному, виглядає достатньо обґрунтованими з огляду на необхідність розробки і прийняття «швидких» управлінських рішень, розподілу кадрових ресурсів з метою забезпечення обороноздатності та економічної витривалості держави.

Вищезазначений підхід обумовлює вплив державного сектору економіки на приватний, який, у свою чергу, трансформує вимоги до

зайняття вакантних посад з акцентуванням уваги на пошуку висококваліфікованих фахівців, які не потребують додаткового навчання, інвестицій, заощаджують час роботодавця щодо їх адаптації до виконання виробничих завдань. І в умовах війни роботодавець часто погоджується заощадити час та кошти, винаймаючи «готового» фахівця, погоджуючись на збільшення заробітних плат таких фахівців. Проте в публічному секторі в умовах незавершеної реформи заробітної плати державних службовців, підвищення відповідальності в умовах ведення війни, збільшення навантаження і посилення вимог щодо відповідності встановленим кваліфікаційним вимогам постійно мова ведеться про скорочення бюджетних витрат на утримання персоналу.

Як логічне продовження реформи державної служби шляхом запровадження цифрових технологій у діяльність бюджетного сектору («Електронний уряд»), що передбачало додаткове вивільнення персоналу з органів державної влади та органів державного управління, програм його перекваліфікації, в умовах суттєвого скорочення розмірів заробітних плат, відсутності матеріальних заохочень і пільг призвело до дострокового звільнення службовців виконавчої ланки і кадрового «голоду». Власне, це стосується не тільки деокупованих територій, але й органів центральної, регіональної виконавчої влади, чії співробітники перебувають у лавах ЗСУ, а також у рядах благодійних і волонтерських організацій.

У таких складних контекстах, під тиском збройної агресії відбувається пришвидшення перетворень, зокрема зміна ролей на регіональному і місцевому рівні. Йдеться про набуття нових підходів до професіоналізації як співробітників підрозділів з управління персоналом, так і посадових осіб місцевого самоврядування у таких сферах як: управління фінансами, ІТ-технології, - оскільки потреба організації, координації і супроводу міграційних потоків внутрішніх переселенців потребує запровадження data-driven підходу до аналізу та управління людськими ресурсами, їх розміщення, забезпечення, працевлаштування, координації зусиль усіх суб'єктів управління щодо обробки великих масивів інформації, що забезпечує прозорість і зрозумілість адміністративних механізмів.

Технології і цінності корпоративного менеджменту постають корисним ресурсом в цих процесах. По-перше, йдеться про запровадження принципів фаховості, експертної думки (часто зовнішньої, неупередженої) і децентралізації відповідальності (ступінь довіри) за виконання завдань – демократичність інфраструктури



просування ініціатив. По-друге, з'являється можливість попередження ризиків для керівної ланки управлінців (лідерів) потрапити в «інформаційну бульбашку» і втратити гнучкість мислення, інтегрованість міркувань в реалії. По-третє, прозорість інформації стосовно підтримки і запровадження data-driven підходу та лідерства в управлінні персоналом. Власне, це ті підходи, які можуть бути відповідями на проблемні питання – управління (стиль керівництва, лідерство, «чутливе врядування»), технології (впровадження «штучного інтелекту сервісної держави») і брак грошей, інвестицій. Цю думку поділяє вітчизняний дослідник В. Тертичка (2022) стосовно створення модульних систем управління під час відновлення управлінських структур на деокупованих територіях України.

Результати дослідження.

Специфіка публічного сектору, який охоплює на сьогодні в Україні місцевий (муніципальний, комунальний) та державний рівні управління, свідчить про доцільність застосування певних видів персонал-технологій, властивих корпоративному управлінню. Йдеться про застосування аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу персоналу в правовій та фінансовій сфері, субпідрядні угоди в комунальному секторі і т.д. Однак якщо у великих успішних наднаціональних корпораціях відмічається просування до цифрового світового лідерства (Digital Worldwide Leadership, Business 1.0 => Business 5.0), в яких еволюціонує особистість – експерт, організаційна структура стає горизонтальною, створюються цінності глобального масштабу, відсутність будь-яких бар'єрів, розвивається «лідерство, що міркує та піднімає дух людей» (Zuazola, 2019), то в умовах кризового управління та скорочення витрат на утримання адміністративного персоналу як під час незавершених реформ системи оплати праці державних службовців, так і ведення активних військових дій, беззаперечно підвищуються вимоги до рівня відповідальності на фоні зменшення розмірів заробітних плат та актуалізації кадрового голоду на посадах рядових виконавців усіх рівнів.

Процеси професіоналізації публічної служби, безпосередньо пов'язані із затяжними структурними змінами адміністративної системи, і лише останнім часом демонструють намагання посилити увагу до потреб публічних службовців. Так, Національне агентство України з питань державної служби з 2019 року стало проводити щорічне опитування в межах циклу «Зворотний зв'язок державної служби». Результати опитувань публічних службовців наочно демонструють ключові цінності та

явища морально-психологічного характеру: професіоналізм, служіння, відповідальність, співпраця, ефективність, сумлінність, старанність, стресостійкість (Дослідження організаційної культури, 2020; Державна служба в Україні, 2020). При тому, що в центральних органах виконавчої влади цим цінностям поступилися загальнолюдські цінності: повага до гідності, прав, свобод людини; доброзичливість, неупередженість. За висловом із звіту «портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток» (Дослідження організаційної культури, 2020, с. 83). У питаннях мотивації та відносин з керівництвом, на відміну від попередніх років, називали нехтування експертними пропозиціями, невизнання успіхів в роботі, консерватизм на нововведення та відсутність механізмів донести це до керівництва, негативний вплив формальних норм та правил на результати роботи, оскільки ефективність підвищується у випадку користування власними професійними судженнями, нормами професійної етики, а не вказівками керівництва. Отже, навіть питання дотримання принципу неупередженості та запровадження ключових показників діяльності (KPI) в сфері публічної служби залишається відкритим. Професіоналізація публічної служби також охоплює систему мотивації, що перебуває зараз на етапі реформування (2021 – 2023 рр.) – це система оплати праці на основі грейдуння посад державної служби, справедливої оцінки досягнень (горизонтального кар'єрного просування без зміни посади, за результатами професійного навчання і т.д.), такий рівень, що можна співставити за рівнем оплати праці з ринковим (Дорожня карта реформування, 2021).

Інший елемент системи мотивації – професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, також демонструє негативну тенденцію, що навіть порівняно із 2020 роком впало майже на 50% (Алюшина, 2021), зокрема про це свідчать дані, наведені у виступі очільниці Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н. Алюшиної на засіданні Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України. Розраховане на самостійне засвоєння та опанування посадовцями, поза залученням до цих процесів керівної ланки – очільників, голів, і т.д., унеможливилось через панування підходу щодо повної відповідності займаним посадам всіх співробітників. У такому випадку слід говорити про обмеженість застосування сучасних персонал-технологій в публічній службі – набір, добір персоналу



здійснюється шляхом внутрішнього резерву (інсорсинг), перебудови (реінженерінг), а також зовнішній конкурс. Такий підхід значно обмежує можливості щодо залучення на службу «талантів», «мізків» та потенційних лідерів, про що свідчать статистичні звіти НАДС (Узагальнена статистична інформація, 2022).

Кризові події – виклики пандемії та масштабної військової агресії проти України, змушують переосмислити підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі – будувати їх за іншими принципами, аніж побудовані технократична та/або економічна модель організації праці. Як зазначають Р. Хойгаард та Ж. Картер, «система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей» (Hougaard, & Carter, 2018), тому основне завдання сучасності для корпоративного управління є звільнення від надмірної захищеності та «лідерської» бульбашки. Також значущим є й інше їх зауваження в цьому напрямі – погляд, спрямований на минулі досягнення, який набуває важливості з огляду на необхідність вимірювання, оцінювання потенціалу майбутніх лідерів (Hougaard, & Carter, 2018).

І цю думку розділяють інші практики у сфері кадрового менеджменту – Дж. Інтагліата, Дж. Стурман, С. Кінкайд (Intagliata, Sturman, & Kincaid, 2022) відносно високого потенціалу самих співробітників у сфері лідерства, пов'язуючи цю думку з можливістю висування ініціативи, відповідальності за її просування та реалізацію.

Це означає, що минулі досягнення не гарантують можливих здобутків у майбутньому. Обмеження щодо обізнаності (права на помилку), доступу до наставництва, інвестицій (донорства) у навчання, можливостей і перспектив особистого розвитку, кар'єрного просування як соціального та професійного визнання суспільством визначають бар'єри для набуття нового досвіду. Відповідно створена цими дослідниками модель прогнозування лідерського потенціалу ґрунтується на трьох типах поведінки, які можна відстежити у певний період часу і виміряти: це когнітивний (стратегічний – О.А.), драйвовий (рушійний, спрямований на зміни), емоційний. При належному підході їх можна розвивати перетворюючи на знання, навички, вміння і компетентності.

Третій аспект, на який вказують управлінці з розвитку персоналу, - це можливість набуття нового досвіду на робочому місці, зокрема йдеться про включення навчання до щоденної роботи, «яка розширить Ваш світ» (Markman, 2019), а не ту роботу, в якій можливо позначити як все вивчене і досліджене.

Професіоналізація публічної служби в Україні, яка в загальному контексті з професійного навчання (системної діяльності) трансформувалася у підвищення кваліфікації через визначену законодавством норму щодо обов'язкових кредитів, не виправдала сподівань, покладених неї. У 2020 році НАДС в сфері реалізації Стратегії реформування державного управління (від 24.06.2016 №474) провела ряд досліджень «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» за підтримки Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CID, Норвегія), ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (Цикл «Зворотній зв'язок державної служби»). Результати цих досліджень показали ключові цінності державних службовців – професіоналізм, відповідальність, командна робота / співпраця, ефективність / результативність, чесність / доброчесність. Дослідники відмічають, що в центральних органах виконавчої влади суттєво поступилися загальнолюдські цінності (повага до гідності, прав і свобод людини, доброзичливість, неупередженість, рівність, 25%) пріоритетам «служіння державі», суспільним інтересам (31,3%), сумлінності / старанності (27%). І ці данні свідчать про портрет формально-нормативного клерка, аніж демократично-орієнтованої творчої особистості, спрямованої на самовдосконалення та розвиток, на які спрямовані 22% опитаних (інноваційність – 10%, креативність – 8 %) (Дослідження організаційної культури, 2020, с. 83).

Опитування 2021 року показало, що добір персоналу на основі професійної компетентності, основними факторами яких є знання, досвід роботи та особисті моральні якості, сповідування етичних принципів державної служби, є виправданим з формального погляду (Державна служба в Україні, 2021, с. 94). Так, у питаннях з мотивації у відносинах з керівництвом відмічають нехтування експертними пропозиціями та невизнання успіхів у роботі, інноваційність не заохочується, існує консерватизм на нововведення та немає можливостей, механізмів просувати ініціативи. Ці висновки підтверджуються даними Центру медіації 2019 року щодо дискримінації за стажем роботи, категорією посади, за віком, статтю, майновим станом, вияви боулінгу,



мобінгу, харасменту на робочому місці (Звіт за результатами опитування щодо боулінгу, 2019). При цьому державні службовці негативно оцінюють вплив формальних норм та правил на результативність роботи, оскільки він/вона працює краще, коли користується власними професійними судженнями й нормами професійної етики, а не вказівками керівництва – вплив технократичного підходу до управління та авторитарного стилю керівництва. Спостерігається важливість особистих і професійних зв'язків для роботи на державній службі.

Другий аспект – реформа системи оплати праці, яка мала б розпочатися із січня 2022 року – система, яка демонструє рівень справедливості та відсутності дискримінації, вплив керівника на формування заробітної плати, визнання успіхів. І, власне, це є перша спроба реформувати систему оплати праці державних службовців 2021 – 2023 рр. та переглянути класифікацію посад державної служби, запровадити грейдуння посад та визначити фактори оцінки посади, співставити рівень оплати праці на державній службі з ринковим, а також можливість горизонтального кар'єрного просування без зміни посади на основі стажу, успішного проходження професійного навчання, здобуття рівня кваліфікації, щорічного оцінювання результатів діяльності.

Третій аспект – професійне навчання та система підвищення кваліфікації. Зокрема йдеться про тенденцію за 8 місяців 2021 року про підвищення кваліфікації лише 24 тисяч посадових осіб порівняно з попереднім періодом – 86 тисяч (зменшення з 43% до 22%). За даними НАДС (Алюшина, 2021) у період з 2019 по 2021 роки курси з професійного навчання відвідало 1870 депутатів місцевих рад із загальної кількості – 42560. Із впровадженням Португалу управління знаннями, до курсів, розміщених на порталі, звернулося 2500 посадових осіб з 35 тисяч. Наведена інформація демонструє неналежне виконання положень Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) стосовно обов'язковості навчання виборних осіб місцевого самоврядування як професійного обов'язку та відповідальності.

Війна актуалізувала потреби державної служби України у відданих висококваліфікованих фахівцях, здатних до самостійного гнучкого мислення та пошуку розв'язань для складних управлінських завдань. Так, результати опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведені компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою в Україні під час війни

у червні 2022 року, продемонстрували позиції державних службовців щодо покращення сфери управління людськими ресурсами. У звіті відмічається необхідність покращання управління робочим навантаженням (57%); доцільність підтримки, допомоги у режимі реального часу (57%); важливість перегляду організаційної структури (49%) (Селіванов & Кашлакова, 2022). Також важливо створення системи Well being як підтримки продуктивного поповнення, кар'єрної реалізації, фінансового забезпечення, охорони здоров'я, психологічної стійкості, соціальної затребуваності (Вплив Війни, 2022).

Висновки.

Цінностями, що визначають ключові вимоги до фахівців стали формалізація відносин, морально-психологічний клімат, стресостійкість, усвідомлення покарання за невідповідність встановленим зовнішнім вимогам. Відбувається конфлікт системних / інституційних цінностей і цінностей професії, фаховості. Власне цей конфлікт вилився у відсутність механізмів формування «інституційної пам'яті» (Оргієць, 2020), наступництва поколінь державних службовців, а також додатковим наслідком слід визначити неможливість виявлення лідерів з внутрішнього кадрового резерву.

У такому випадку слід застосовувати обмежені персонал-технології, такі як перегляд внутрішніх резервів (інсорсинг), структурно-функціональної перебудови (реінженеринг), а також зовнішній конкурс. І хоча це обмежує можливості залучення на службу «талантів» та потенційних лідерів, можна використати підходи аутстафінгу та аутсорсингу, до яких, наприклад, є досвід звернення під час організації і надання послуг в сфері митного контролю в Фінляндії – «гнучка / змішана модель робочого місця на митниці» (Capacity Building Committee Report, 2023, с. 28).

У цьому контексті цікавим є австралійський досвід щодо розроблення Стратегічного плану Комісії державної служби Нового Південного Уельсу (2022-2025 рр., який охоплює впровадження «розумних» цільових підходів до роботи державних службовців, зокрема: мобільна та гнучка робоча сила, де таланти реагують на потреби та зосереджені на наданні послуг, орієнтованих на клієнта; можливість високої продуктивності та розвиток можливостей державних службовців за допомогою HighTech продуктів; інклюзивний, етичний державний сектор, культура робочого місця, яка сприяє різноманітності, повазі, цінностям (The Public Service Commission: NSW Government agency, 2022).



У підсумку слід зазначити, що відповідь на питання успішності діяльності публічної служби лежить в не площині «люди – технології – гроші – витрати», а в площині: демократична інфраструктура (децентралізація, фаховість, експертність, довіра) – вихід з «інформаційної мотиваційної бульбашки» лідерів – застосування data-driven підходу та впевненого просування до цифрового лідерства в управлінні персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина, Н. О. (2021, 30 вересня). *Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування*. Відновлено з <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U>
- Вплив війни на підході до управління людським капіталом. (2022, вересня 02). «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. Відновлено з <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>
- Державна служба в Україні: Ваша точка зору. Дослідження організаційної культури державної служби України. (2021). Київ: НАДС, СІД, 2021.
- Дорожня карта реформування системи оплати праці державних службовців 2021-2023 роки. (2022, травня 30). Київ: НАДС. Відновлено з <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnya-karta-reformuvannya-sistemi-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki>
- Дослідження організаційної культури державної служби України: «Державна служба в Україні: Ваша точка зору». (2020). Київ: НАДС, СІД, 2020.
- Звіт за результатами опитування щодо булінгу на державній службі. (2019). Київ: НАДС, Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf>
- Оргієць, О. (2020). *Формування та розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.
- Селіванов, С., & Кашлакова, А. (2022). Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, Відновлено з <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>
- Узагальнена статистична інформація щодо результатів оцінювання службової діяльності фахівців з питань реформ за 2022 рік. (2022). Київ: НАДС. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diynist/upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannya-fpr-2022-final.pdf>
- Хаджирадєва, С. (2022). Медіація як альтернативний метод врегулювання конфліктів на державній службі в умовах сучасних викликів. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, Відновлено з <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/429a6a1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf>
- Capacity Building Committee report. (2023, February, 22 – 24). *The 14th session of the capacity building committee item VIII – The hybrid / flexible working arrangements – towards sustainable work model in customs*. Brussels.
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018, November 06) Ego is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>
- Intagliata, J., Sturman J., & Kincaid, S. (2022, May 26). How to Spot - and Develop - High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>
- Markman, A. (2019, May 26) You don't need to meet every qualification to apply for job. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job>
- The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet*. (2022, September 30). Retrieved from <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us>
- Zuazola, J. (2022, May 29) Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-6914318477382049792/>

REFERENCES

- Capacity Building Committee report. (2023, February, 22 – 24). *The 14th session of the capacity building committee item VIII – The hybrid / flexible working arrangements – towards sustainable work model in customs*. Brussels; HC0176Ea
- The Public Service Commission: NSW Government agency within the Department of Premier and Cabinet*. (2022, September 30). Retrieved from <https://www.psc.nsw.gov.au/about-us>
- Aliushyna, N. O. (2021, 30 September). *Formuvannia systemy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U>
- Vplyv viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom. (2022, September 02). «Deloit» v Ukraini, Amerykanska torhovelna palata v Ukraini. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>
- Derzhavna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru. Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. (2021). Kyiv: NADS, SID.



- Dorozhnia karta reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv 2021-2023 roky.* (2022, May 30). Kyiv: NADS. Retrieved from <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/dorozhnia-karta-reformuvannia-sistemi-oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv-2021-2023-roki>
- Doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury derzhavnoi sluzhby Ukrainy: «Derzhavna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru».* (2020). Kyiv: NADS, SID, 2020.
- Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo bulinhu na derzhavnii sluzhbi.* (2019). Kyiv: NADS, Heneralnyi departament z pytan upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/22.pdf>
- Orhiets, O. (2020). *Formuvannia ta rozvytok instytutsiinoi pamiaty v orhanakh derzhavnoi vlady.* Dnipro: DRIDU NADU.
- Selivanov, S., & Kashlakova, A. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom na derzhavnii sluzhbi v umovakh voiennoho stanu. *Derzhavna sluzhba Ukrainy: Suchasni vyklyky ta perspektyvy povoiennoi transformatsii.* Kyiv: KNU im. T. H. Shevchenka, Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>
- Uzahalnena statystychna informatsiia shchodo rezultativ otsiniuvannia sluzhbovoi diialnosti fakhivtsiv z pytan reform za 2022 rik.* (2022). Kyiv: NADS. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diynist/upralinnja%20personalom/analitika%20ta%20doslidgenja/analitichna-zapiska-uzagalnena-statistichna-informatsiya-otsinyuvannia-fpr-2022-final.pdf>
- Khadzhyradieva, S. (2022). Mediatsiia yak alternatyvnyi metod vrehuliuvannia konfliktiv na derzhavnii sluzhbi v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Derzhavna sluzhba Ukrainy: Suchasni vyklyky ta perspektyvy povoiennoi transformatsii.* Kyiv: KNU im. T. H. Shevchenka, Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/429a6a1d-dd59-4da2-91f1-81a9d563d69f.pdf>
- Hougaard, R., & Carter, J. (2018, November 06). Ego is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>
- Markman, A. (2019, May 26). You don't need to meet every qualification to apply for job. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2019/05/you-dont-need-to-meet-every-qualification-to-apply-for-a-job>
- Intagliata, J., Sturman, J., & Kincaid, S. (2022, May 26). How to Spot - and Develop - High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review.* Retrieved from <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>
- Zuazola, J. (2022, May 29). Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership.* Retrieved from <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-69143184/>



Features of the State Policy of Combating Social Conflicts Based on the Development of Community Cooperation Using Network Management and Smart Specialization of Territories

UDC: 351.75:327.56:339.94

DOI: <https://doi.org/10.15421/152312>

Kvitka Sergiy

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>, skvitka14790@gmail.com

Mazur Oleksandr

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-7569-214X>, ukraine.mazur@gmail.com

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Social progress occurs through crises – social, economic, ethnic, racial, confessional, etc. The cyclical processes of the transition of society to new civilizational levels are always accompanied by painful social conflicts for the population, the severity of which can be reduced by effective state policy. In general, it is a natural task of the state to reduce tension in society in order not to lead to revolutions and other destructive events that pose a danger not only to the population of the country, but also to the existence of the state itself. Russia's military aggression against Ukraine and the crisis caused by it have sharpened the need to understand possible factors of social conflicts, mechanisms for their prevention and methods of counteraction.

The article is aimed at defining the vectors of influence of the mechanisms of smart specialization of territories, network management and cooperation of communities on the State policy of foreseeing and programming the emergence of crises and conflicts in society.

The main aspects of introduction of smart specialization of territories, mechanisms of network management, advantages of cooperation of communities to ensure the State policy of counteraction to social conflicts are analyzed.

It is concluded that there are also new opportunities, forms, mechanisms for counteracting social conflicts, which introduce the course of the conflict in a controlled direction. Such opportunities are created by a combination in the state policy of network management of cooperation between communities and regions on the basis of smart specialization. The essence of this synergistic combination lies in the use of digital technologies (networks, platforms) in the process of decentralized digital governance by predictable social processes, programming of the future development of the country, region, community.

Keywords: social conflict, public policy, public administration, smart-specialization, network management, cooperation of communities

Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій

Квітка Сергій, Мазур Олександр

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

Анотація

Суспільний прогрес відбувається через кризи – соціальні, економічні, етнічні, расові, конфесійні тощо. Циклічні процеси переходу суспільства на нові цивілізаційні рівні завжди супроводжується болісними для населення соціальними конфліктами, гостроту яких в змозі зменшити ефективна державна політика. Взагалі це природня справа держави зменшувати напругу у суспільстві щоб не доводити до революцій та інших деструктивних подій, які створюють небезпеку не тільки для населення країни, а й для існування самої держави. Військова Агресія РФ проти України і викликана нею кризова ситуація загострила необхідність розуміння можливих факторів виникнення соціальних конфліктів, механізмів їх запобігання та методів протидії.

Метою статті є визначення векторів впливу механізмів смарт-спеціалізації територій, мережевого управління та співробітництва громад на державну політику передбачення та програмування виникнення криз та конфліктів у суспільстві.

Проаналізовано основні аспекти впровадження смарт-спеціалізації територій, механізмів мережевого управління, переваг співробітництва громад для забезпечення державної політики протидії соціальним конфліктам.

Робиться висновок, що виникають й нові можливості, форми, механізми протидії соціальним конфліктам, які вводять течію конфлікту у кероване русло. Такі можливості створює поєднання у державній політиці мережевого управління співробітництвом громад та регіонів на основі смарт-спеціалізації. Суть такого синергетичного поєднання полягає у використанні цифрових технологій (мереж, платформ) в процесі децентралізованого цифрового врядування (digital governance) передбачуваними соціальними процесами, програмуванням майбутнього розвитку країни, регіону, громади.

Ключові слова: соціальний конфлікт, державна політика, публічне управління, смарт-спеціалізація, мережеве управління, співробітництво громад

Стаття надійшла / Article arrived: 01.03.2023

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2023



Вступ

Суспільний прогрес відбувається через кризи – соціальні, економічні, етнічні, расові, конфесійні тощо. Циклічні процеси переходу суспільства на нові цивілізаційні рівні завжди супроводжується болісними для населення соціальними конфліктами, гостроту яких в змозі зменшити ефективна державна політика. Взагалі це природня справа держави зменшувати напругу у суспільстві щоб не доводити до революцій та інших деструктивних подій, які створюють небезпеку не тільки для населення країни, а й для існування самої держави. Військова Агресія РФ проти України і викликана нею кризова ситуація загострила необхідність розуміння можливих факторів виникнення соціальних конфліктів, механізмів їх запобігання та методів протидії.

Втім слід враховувати й інший важливий фактор, що впливає на виникнення, рух та розв'язання соціальних конфліктів. Це є цифрова трансформація, як глобальний тренд розвитку людства. Вона охопила всі суспільні сфери та всі країни. В деяких випадках вона сама стає причиною виникнення конфліктних ситуацій подолання яких теж лежить у сфері цифрового розвитку.

Виходячи з цього, вважаємо актуальними наукові розвідки, в рамках науки публічного управління, з питань розробки моделей запобігання виникненню конфліктних ситуацій у суспільстві з використанням новітніх інструментів та механізмів державної політики. Такими на наш погляд виступають – розвиток співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій.

Метою статті є визначення векторів впливу механізмів смарт-спеціалізації територій, мережевого управління та співробітництва громад на державну політику передбачення та програмування виникнення криз та конфліктів у суспільстві.

Гіпотеза полягає в тому, що синергетичний ефект від поєднання цих трьох механізмів суспільного розвитку у державній політиці створить умови для успішного повоєнного розвитку країни та підвищення ефективності державного управління у протидії соціальним конфліктам.

Аналіз попередніх публікацій.

Дослідженню синергетичного ефекту від використання у державній політиці протидії соціальним конфліктам декількох механізмів забезпечення стабільності та співробітництва між громадами, як важливих складових забезпечення сталого розвитку територій та громад, а саме, мережевого управління та смарт-

спеціалізації територій, в українській науковій літературі присвячено не багато статей.

Частіше всього автори розглядають окремі складові цієї теми. З останніх публікацій можна виділити роботу Т. Мамаєвої, І. Чикаренко, Є. Бородіна (2023) яка присвячена аналізу структури цифрових платформ Smart Specialisation Platform (S3P) та ESPON, а також можливостей, які ними пропонуються для регіонів і громад ЄС. Автори звертають увагу на завдання підготовки висококваліфікованих та вмотивованих фахівців з розвиненими навичками смарт-спеціалізації, здатних розробляти та впроваджувати регіональні стратегії смарт-спеціалізації та стратегій розвитку територіальних громад на основі вивчення провідного досвіду та кращих ЄС із використанням потенціалу платформ S3P.

О. Бобровський (2020) відзначив, що системні трансформаційні зміни, які відбуваються в Україні, потребують застосування ефективних методів, технологій, інформаційно-технологічних й організаційних засобів управлінської діяльності. Цьому може сприяти технологізація владної діяльності за рахунок сучасного інформаційно-аналітичного інструментарію і технологій забезпечення якості і швидкості рішень, що ухвалюються. Автором було розглянуто засоби смарт-технологій та їх особливості. Доведено, що створення смарт-технологічних платформ, буде сприяти розвитку публічного управління в територіальних громадах, практичній результативності і дієвості впливу на керовані системи.

У статті М. Сороки (2019) здійснено огляд витоків підходу смарт-спеціалізації у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях. Визначено, що розумна спеціалізація повинна бути розроблена на основі низки ключових елементів, які мають бути чітко відображені в документах S3P. Авторка проаналізувала концепцію смарт-спеціалізації, яка передбачає взаємозв'язок між наукою, освітою і економікою, хоча у контексті регіонального розвитку скоріше можна говорити про відносини між бізнесом, наукою і громадською сферою. Також нею виокремлено приклади пріоритетів у стратегіях смарт-спеціалізації деяких регіонів Європи.

Що стосується мережевого управління, то це в першу чергу вимагає філософського осмислення самого явища мережевої спільноти. Н. Бурмага (2016) запропонувала розглядати її як новий вид соціальної організації, що обґрунтовується специфікою функціонування суспільства в умовах постмодерну. Авторка звернула увагу на те, що в процесі виникнення, розвитку і поширенні мережевих спільнот основоположна роль належить сучасним комунікаціям, а саме



– їх об'єднання в стійку і взаємопов'язану сукупність мереж, зокрема мережевих спільнот.

С. Вонсович (2021) підійшов до аналізу мережевого управління з боку теорії політичних еліт. Ним обґрунтовано що концентрований характер впливу неформальних комунікацій на прийняття державних рішень визначає діяльність мережевих коаліцій правлячого класу. При цьому відбувається трансформація процесу прийняття рішень, уповільнюються політичні ефекти представництва елітою громадянських інтересів, оскільки на меті - монополізація управління і контроль над суспільством в якому мережі, активно конвертуючи різні форми капіталу в політичний тиск, стають інвесторами політичного капіталу і таким чином визначають політичний порядок денний.

В. Овсяник (2019) напряму пов'язав мережеві спільноти та мережеве управління з кризовим управлінням в умовах надзвичайних ситуацій. Адаптуючи запропоновану Б. Макконнеллом і Дж. Хуба типологію «4ф-політично активних користувачів», він приділив особливу увагу «функціонерам», що вносять конструктивний внесок в попередження і подолання наслідків кризових ситуацій. Потреба зниження ризиків в кризових ситуаціях вимагає застосування відповідних мережевих цифрових організаційно-управлінських соціальних технологій. Традиційні методи жорсткого раціонально-логічного управління все частіше демонструють свою обмеженість, в той же час нові можливості соціальних мереж підвищують роль мережевих практик у сфері державного управління.

Зазначимо, що ресурсний потенціал мережевого управління повно розкрився в діях громадських соціальних мереж під час кризових ситуацій у різних країнах і особливо в Україні під час російсько-української війни. Такі мережі дозволяють створити майданчики для взаємодії влади і громадянського суспільства в умовах конфліктів та, навіть, екзистенційної загрози існуванню держави, розвинути нові управлінські технології, спрямовані на попередження соціальних конфліктів та криз.

Щодо конфліктів у суспільстві автором здійснювались розвідки реалізації державної політики цифрового розвитку щодо боротьби з етнічними конфліктами (Квітка, 2023а) та визначення впливу цифровізації на державне управління у сфері протидії міжнаціональним конфліктам (Квітка, 2023б). Серед українських дослідників, які вивчають етнічну проблематику в сфері публічного управління запобігання або розв'язання міжетнічних конфліктів можна виділити роботи Г. Луцишин (2014; 2015), Г. Макарова (2022).

Результати дослідження

Три компоненти, які пропонується покласти в основу державної політики протидії соціальним конфліктам – смарт-спеціалізація, мережеве управління та співробітництво громад – потребують окремого визначення у розрізі завдань даного дослідження.

Смарт-спеціалізація територій

У звіті OECD «Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation» (2013) смарт-спеціалізація розуміється як промислова та інноваційна структура для регіональних економік, яка має на меті проілюструвати, як державна політика, рамкові умови можуть впливати на економічну, наукову та технологічну спеціалізацію регіону і, як наслідок, на його продуктивність, конкурентоспроможність та шлях економічного зростання.

Наразі завдання розвитку державного управління диктують вимоги до пошуку нової моделі регіонального управління та сталого розвитку, заснованої на комплексному впровадженні цифрових технологій в усі сфери функціонування економіки та суспільства. Разом з тим, можна відзначити, що акцент в українській практиці поступово посилюється і зміщується з технократичного підходу в бік європейського коеволюційного механізму, заснованого на «смарт-спеціалізації», наскрізних цифрових технологіях і розвитку людського капіталу.

Слід підкреслити, що поряд з принципами «смарт-спеціалізації» та впровадженням наскрізних цифрових технологій на всіх рівнях економіки та управління, якість людського капіталу, соціально-економічні ефекти набуття та використання нових цифрових компетентностей відіграють вирішальну роль у формуванні «розумного регіону». Цифрові навички та компетенції як мешканців, так і громадськості є критично важливими для розвитку повноцінної цифрової екосистеми Службовців. У зв'язку з цим низкою міжнародних та вітчизняних нормативних документів рекомендовано розвивати цифровий попит, формувати навички та компетенції у населення у сфері ефективного використання цифрових платформ і систем, підвищення якості людського капіталу та креативного інноваційного середовища. Найбільш повна оцінка цифровізації людського капіталу представлена в рейтингах цифрового розвитку, переважно на міжнародному рівні (Networked Readiness Index, 2020; The Digital Economy and Society Index, 2020).

Серед багатьох переваг «смарт-спеціалізації», важливих для наших досліджень, є: інноваційність; державна



підтримка; міжрегіональне співробітництво; взаємодія держава-бізнес-наука, інвестиції для розвитку високотехнологічних і наукомістких галузей спеціалізації. Стратегія «художньої спеціалізації» базується на взаємодії держави, бізнес-спільноти та громадянського суспільства в реалізації інноваційних проєктів цифрової економіки та міжнародному співробітництві у розвитку цифрових технологій. Таким чином, стратегії «смарт-спеціалізації» тісно пов'язані з мережевим управлінням.

Мережеве управління

Вперше концепція мережевої структури стосовно державної політики та управління була використана в 1978 році Х'ю Хекло в роботі «Проблемні мережі і структура виконавчої влади», яка описує мережеві взаємодії між державними установами, законодавчими комітетами і групами інтересів. Згодом мережева конфігурація політичного менеджменту стала предметом аналізу стосовно різних сфер, галузей і функцій управлінської діяльності в публічному просторі. Загальні характеристики мережевого політичного управління включають основні параметри політичних мереж (Koliba et al., 2011, 331-334).

Тут суб'єктів, залучених до мережевого політичного управління, можна охарактеризувати ставленням до соціальних груп, громадського сектору, позиціонуванням у центрі чи на периферії, за напрямком підзвітності та відповідальності. При цьому встановлені мережеві зв'язки будуть включати в себе обмін різного роду ресурсами, можуть бути сильними і слабкими, формальними і неформальними, заснованими на певному типі адміністративної влади і типі підзвітності. Широта мереж охоплює різноманітні політичні інструменти, її операційні функції, виклики та галузі. При цьому конфігурація мережі може бути різною - від внутрішньодержавних відносин до державно-приватного партнерства. Система зв'язку мережі зможе мати різну ступінь відкритості, а її динаміка буде орієнтуватися на вхідні параметри системи або на результат. Велике значення мають види зворотного зв'язку, режими підзвітності та управління оцінкою якості. Враховуючи процес цифрової трансформації суспільства, необхідно додати до мережевого політичного менеджменту функції, які б враховували цифрові комунікації, соціальні мережі та нові технології політичної участі (пряма демократія, експертні оцінки, блоги, краудсорсинг тощо).

Концепція мережевого політичного управління також включає звичайні характеристики мереж. На думку К. Прована і П. Кініса, будь-які цілеспрямовані мережі повинні

мати управління, що забезпечує залучення учасників до колективних і взаємно підтримуваних дій, виявляє конфлікти і ефективно розподіляє ресурси. Акцент на управління в мережах рідко ставився в минулому, а управління мережею не розглядалося як основне. У цьому сенсі «хоча всі мережі припускають комплекс взаємодій між учасниками, але вивчення управління в них стосується використання інститутів і структур влади і співробітництва для розподілу ресурсів, координації та контролю спільних дій в мережі в цілому» (Provan, & Kenis, 2007, стор. 231).

В умовах виникнення соціальних конфліктів значно зростає значення самоорганізації, управління через спільноти, активізація відносин між суспільством і державою. І тут відбуваються істотні зміни у функціях держави. Образно кажучи, в кризових ситуаціях вона повинна не стільки «гребти» про себе, скільки «бути капітаном». Координаційна функція держави набуває вирішальної ролі, а «залучення до публічності» стає новою мобілізацією для бізнесу та громадянського суспільства. Як показує активізація громадянських виступів під час війни в Україні, соціальна відповідальність для бізнес-структур та громадських об'єднань, використання ними механізмів управління мережею стають абсолютно зрозумілими. Важливу роль у цьому процесі відіграють нові можливості для розвитку співпраці між громадами, які виникли під час децентралізації.

Тож, ефективне та результативне мережеве державне управління може здійснюватися тоді, коли воно залучає бізнес та громадянське суспільство до виконання державних справ та координує взаємодію в рамках мережевого політичного управління. У цьому сенсі мережеве політичне управління можна розуміти як елемент або підсистему будь-якої мережевої структури, яка координує дії та бере участь в ефективному розподілі ресурсів. Але ці зауваження також важливі для нас при визначенні такої мережі політичного управління, яка стосується державної політики та управління. Вони тут ще більш значущі, тому що більшість політичних мереж у сфері державної політики та управління є мережами управління, спрямовані на координацію та розподіл ресурсів для прийняття та реалізації державних рішень. Таку мережу державного управління можна визначити як стійку складну структуру взаємодій усіх зацікавлених сторін певної галузі державної політики або сформовану для вирішення конкретної політичної проблеми, координуючи свою діяльність всередині політичних інститутів на основі довіри, взаємної залежності, обміну ресурсами та легітимності силових дій.



Формально політичні рішення приймаються органами державної влади в рамках делегованих їм повноважень, але сам факт прийняття рішень передбачає наявність мережевого обговорення, згоди та підтримки. У зв'язку з цим центральним питанням управління мережею є роль держави та державних інститутів. Володіючи великими матеріальними, організаційними та силовими ресурсами, держава виконує дві важливі речі в мережевому політичному управлінні Функції: підтримання стабільності взаємодій і залучення в *publicity*. Підтримка стійкості взаємодій означає збереження об'єднання людей, їх груп та інтересів в суспільстві або в певній сфері державної політики. Залучення в публічність є важливою функцією держави, орієнтованої на об'єднання людей і їх груп для вирішення їх проблем і прийняття справедливих рішень, яке спрямоване проти захоплення публічної сфери якоюсь однією групою приватних інтересів.

Потреба в мережевому політичному управлінні виникає переважно тоді, коли існують складні проблеми, такі як соціальні конфлікти, і існує висока ймовірність невизначеності в їх вирішенні. Тоді формування мережевих структур в державному управлінні має деякі спільні підстави (Klijn, 2010, p. 306-309; Klijn, & Edelenbos 2012, стор. 630):

- при наявності складних політичних проблем, які не можуть бути вирішені одним дійовою особою, потрібні колективні дії багатьох учасників;

- невизначеність і ризик є суттєвими для такого управління мережею;

- існує відносно висока взаємозалежність між акторами;

- існує складна структура взаємодії, адже кожен учасник автономний і має своє уявлення про проблему, її рішення і свої інтереси;

- складність взаємодій виникає на ґрунті конфлікту цінностей, якими керуються учасники мережі;

- інноваційне рішення, яке, як правило, характеризує мережеве політичне управління, виникає на основі довіри;

- взаємодія в мережевому політичному управлінні є довгостроковою і динамічною.

Тип управління в мережах відноситься до ступеня рівності учасників мережі з точки зору координації та спільного використання ресурсів. Тут ми можемо використовувати найбільш поширену типологію Кіта Прована та Патріка Кініса, які визначили три типи управління інтранетами: (1) мережі самоорганізації, (2) мережі провідної організації та (3) адміністративні мережі управління (Provan, & Kenis 2007, стор. 234-236).

Таким чином, можна відзначити, що система сучасного державного управління, відповідаючи на виклики глобального світу, стає все більш складною і мобільною. Перехід від простого адміністрування та ієрархії до ринкових механізмів координації, а потім і до мережевого політичного управління, свідчить про пошук керованості не через спрощення і просте виконання рішень, а через включення в цей процес більш широкого кола суб'єктів, умов і ресурсів. Політичні мережі вирішують проблему керованості шляхом підвищення легітимності, відповідальності та чутливості на основі феномену платформи, повне значення якої ще належить осмислити.

Управління соціальними конфліктами в умовах цифрової трансформації полягає не в пристосовуванні різних моделей прийняття рішень до ієрархічних структур держави, а, скоріше, у створенні функціональних систем управління навколо конкретних питань, спираючись на здатність різних учасників мобілізувати свої компетенції та ресурси для ефективного вирішення проблем, що призводять до конфлікту.

Мережі широко визнані як науковцями, так і практиками як важлива форма багаторівневого управління. Переваги координації мережі як у державному, так і в приватному секторах є значними, включаючи покращення навчання, більш ефективне використання ресурсів, збільшення можливостей для планування та вирішення складних проблем, підвищення конкурентоспроможності та покращення послуг для клієнтів та споживачів. Розуміння функціонування мереж є важливим, оскільки тільки тоді ми зможемо краще зрозуміти, чому мережі створюють певні результати, незалежно від того, чи є мережі похідними процесами знизу вгору або є результатом стратегічних рішень, прийнятих учасниками мережі чи державними чиновниками (Щербак, 2018).

Таким чином, відзначимо, що мережеве управління являє собою сучасний підхід до розуміння публічного управління як системи, побудованої на переході від ієрархічного управління до управління за допомогою переговорів, узгодженні інтересів, кооперації державних, суспільних, приватних, змішаних структур, покликаних задовольняти суспільні інтереси та вирішувати суспільні завдання. Таким чином воно є одним з ключових елементів державної політики протидії соціальним конфліктам.

В цьому плані, концепція мережевого управління природньо поєднується з механізмами смарт-спеціалізації регіонів і



територій. Обидва вектори розвитку публічного управління спрямовані на задоволення потреб громад, налагодження ефективної комунікації між громадянами та органам державної влади. І знову ж таки, як і у випадку з смарт-спеціалізацією, це обумовлює потребу у підготовці фахівців відповідної кваліфікації – публічних управлінців, які матимуть змогу використовувати модель мережевого управління для розвитку співробітництва громад, в тому числі, і в умовах соціальних криз та конфліктів.

Співробітництво громад.

За 10 років реалізації децентралізаційної реформи в Україні вже склалось стійке уявлення про необхідність співробітництва громад. Механізм такої міжмуніципальної консолідації передбачений Законом «Про співробітництво територіальних громад» (2014).

Відповідно до цього закону співробітництво територіальних громад – це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень. Співробітництво громад може здійснюватися виключно в межах повноважень, закріплених в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» у сферах:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;
- бюджету, фінансів і цін;
- управління комунальною власністю;
- житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку;
- будівництва; освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту;
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;
- соціального захисту населення;
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян тощо.

Таким чином, цими законами визначено низку форм і сфер співробітництва громад, які загалом можуть забезпечувати як смарт-спеціалізацію так і мережеве управління.

Соціальні конфлікти.

Зазвичай основною причиною появи і існування соціальних конфліктів вважають розбіжність соціальних та індивідуальних інтересів індивідів, соціальних спільнот та інститутів. Існують і різноманітні класифікації

соціальних конфліктів. За формами прояву виділяють соціально-економічні, етнічні, міжнаціональні, політичні, ідеологічні, релігійні, сімейні, військові, юридичні, побутові. За принципом доцільності-недоцільності – неминучі, необхідні, вимушені, функціонально невимушені.

З цієї точки зору соціальний конфлікт можна розглядати як певну стадію розвитку суперечностей у відносинах між людьми, соціальними групами, суспільства в цілому, яка характеризується зіткненням протилежно спрямованих інтересів, цілей, позицій суб'єктів взаємодії. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в їх основі завжди лежить відсутність згоди між двома або більше сторонами. Тобто причина соціальних конфліктів у самому визначенні – це протиставлення індивідів чи груп, які мають соціально значущі цілі. До таких причин можна віднести: соціальну нерівність, егоїстичність людей, розбіжність цінностей індивідів у суспільстві, релігійні відмінності, недосконалість людської психіки, нерівність у доходах та інші. Соціальний конфлікт є результатом (наслідком) певних причин, приводів, умов, які відіграють різну роль у виникненні.

Дійсно, конфлікт - це зіткнення протилежних цілей, позицій, суб'єктів взаємодії. Але ж, при цьому конфлікт є важливим аспектом взаємодії людей в суспільстві, своєрідною осередком соціального буття. Це форма відносин між потенційними або фактичними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена протилежними цінностями і нормами, інтересами і потребами. Істотним аспектом соціального конфлікту є те, що ці суб'єкти діють в середині якоїсь ширшої системи зв'язків, яка модифікується (зміцнюється або руйнується) під впливом конфлікту. Якщо інтереси розходяться і протилежні, то їх протиставлення виявляється в масі дуже різних оцінок і вони самі знайдуть для себе «поле зіткнення», при цьому ступінь раціональності висунутих претензій буде досить умовною і обмеженою.

Цікава на наш погляд думка про соціальні конфлікти викладена у посібнику Інституту соціальної і політичної психології. Автори відзначають, що уявлення про конфлікт як сутичку, що, незалежно від програшу або виграшу, завдає обом сторонам збитків, і далі управляє діями людей та намагається пояснити нерозумне та часто негуманне застосування засобів приборкання людей як учасників конфліктних інцидентів. Натомість конфлікт, як ланка природного процесу, вимагає поінформованості про нього як про



етап еволюційного розвитку, де важливо бути терплячим до його проявів у часі та просторі, уміти зчитувати його сигнали як народження чогось ще незвіданого. Що ж до процесів урегулювання конфлікту, то було б неправильно порівнювати їх із докладанням зусиль, щоб «підняти» щось дуже важке. Натомість практика показує, що переміщення важких предметів не завжди потребує застосування сили, а радше знань про поворотний важіль, для запуску якого в роботу може бути достатньо і сили маленької дитини. За таких умов саме знання динаміки соціальних процесів може стати тим важелем, який робить процес соціальних змін природним та усвідомлено регульованим. (Петренко, et al, 2020).

Дійсно, кризи і соціальні конфлікти, поза межами емоційної оцінки події, що відбувається, можна розглядати як неминучий фактор вирішення проблем і протиріч, які виникають не раптово а навпаки мають свої давні причини та історію.

Висновки.

Існують численні концепції та дослідження щодо вирішення, поведження і навіть запобігання соціальним конфліктам. Безумовно це важлива робота, особливо з огляду на те що у 21 столітті, в умовах цифрової трансформації «всього», кількість конфліктів

(міжетнічних, міжнаціональних, міжнародних, внутрішньодержавних тощо) постійно зростає, постійно з'являються і нові причини конфліктів. Бажання запобігти або «загасити» вогонь конфлікту розпалює його ще більше.

Разом з тим виникають й нові можливості, форми, механізми протидії соціальним конфліктам, які вводять течію конфлікту у кероване русло. Такі можливості на наш погляд створює поєднання у державній політиці мережевого управління співробітництвом громад та регіонів на основі смарт-спеціалізації. Суть такого синергетичного поєднання полягає у використанні цифрових технологій (мереж, платформ) в процесі децентралізованого цифрового врядування (digital governance) передбачуваними соціальними процесами, програмуванням майбутнього розвитку країни, регіону, громади. Публічне управління з використанням цифрових технологій, насамперед штучного інтелекту та баз даних, створює перспективу адміністрування (керування) соціальними конфліктами як передбачуваними процесами циклічного характеру, що послідовно виникають у суспільствах протягом всього їхнього існування. Ця ж історія показує, що недолуга державна політика у деяких країнах може значно загострювати соціальні негаразди аж до революцій та війн.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бобровський, О. (2020). Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку. *Аспекти публічного управління*, 8(1 SI), 15-17. <https://doi.org/10.15421/152030>
- Бурмага, Н. (2016). Мережеві спільноти як нова форма соціальної організації в умовах постмодерну. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 19(4), 63-68. <https://doi.org/10.15421/1716079>
- Вонсович, С. (2021). Теоретичні домінанти дискурсу владних еліт. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 24(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/172197>
- Квітка, С., & Карпенко, О. (2022). Вплив цифровізації на державне управління у сфері протидії міжнаціональним конфліктам. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 62-68. <https://doi.org/10.15421/152236>
- Квітка, С., & Рибченко, А. (2022). Реалізація державної політики цифрового розвитку щодо боротьби з етнічними конфліктами. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 5-13. <https://doi.org/10.15421/152237>
- Луцишин, Г. І. (2014). Роль національних меншин в євроінтеграційному процесі України. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 17(12), 66-71. Відновлено з <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/772>
- Луцишин, Г. І. (2015). Роль етнічного чинника у виникненні міждержавних прикордонних конфліктів. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 18(10), 6-10. <https://doi.org/10.15421/1715188>
- Макаров, Г. (2022). Етнічний чинник реформування адміністративно-територіального устрою: досвід європейських демократичних держав. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 54-61. <https://doi.org/10.15421/152235>
- Маматова, Т., Чикаренко, І., & Бородін, Є. (2022). Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 37-45. <https://doi.org/10.15421/152242>
- Овсяник, В. (2019). Мережеві спільноти в умовах надзвичайних ситуацій. *Аспекти публічного управління*, 7(6-7), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151930>
- Петренко, І. В. (ред.), Бевз, Г. М., Гусев, А. І., Давидов, В. І., Бевз, Г. М., Івачевська, О. В., Малєєва, Н. С., & Цукур, О. Г. (2020). *Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник*. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, Київ.
- Про співробітництво територіальних громад. № 1508-VII. (2014, Червень 17). *Закон України*. Відомості Верховної від Ради (ВВР), 2014, № 34, ст.1167. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
- Сорока, М. (2019). Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*, 7(8), 20-29. <https://doi.org/10.15421/151938>



- Щербак, В. О. (2018). Мережеве управління, як складова багаторівневого врядування *International Academy Journal Web of Scholar*, 9(27), 19-21.
- Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation*. (2013). Retrieved from <https://www.oecd.org/innovation/inno/smart-specialisation.pdf>
- Klijn, E.-H. (2010). *Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes. The New Public Governance? Emerging perspective on the theory and practice of public governance (ed. by St. Osborn)*. London; New York: Routledge. P. 303-321.
- Klijn, E.H., & Edelenbos, J. (2012). The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*, 45(6), 627-650.
- Koliba, Ch., Meek, J., & Zia, A. (2011). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Roca Raton; London; New York: CRC Press.
- Networked Readiness Index*. (2020). Retrieved from <https://www.uneca.org/sites/default/files/COVID-19/Leveraging-Digital-Transformation-post-COVID-19-era/NRI%202020%20Final%20Report%20October2020%20%281%29.pdf>
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 229- 252.
- The Digital Economy and Society Index*. (2020). Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>

REFERENCES

- Bobrovskiy, O. (2020). Smart technology of public administration as a driving force of its development. *Public Administration Aspects*, 8(1 SI), 15-17. <https://doi.org/10.15421/152030>
- Burmaha, N. V. (2016). Network communities as a new form of social organization in conditions of postmodern. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 19(4), 63-68. <https://doi.org/10.15421/1716079>
- Hroshev, S. V. (2018). Upravlinnia smart-spetsializatsiieiu fermerskykh gospodarstv yak stratehichnyi napriam pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia zemelnykh resursiv [Management of farms smart specialization as the strategic line for increasing efficiency of land resources using]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 3 (2), 217-225.
- Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation*. (2013). Retrieved from <https://www.oecd.org/innovation/inno/smart-specialisation.pdf>
- Klijn, E. H. (2010). *Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes. The New Public Governance? Emerging perspective on the theory and practice of public governance (ed. by St. Osborn)*. London; New York: Routledge. P. 303-321.
- Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2012). The Influence of Democratic Legitimacy on Outcomes in Governance Networks. *Administration & Society*, 45(6), 627-650.
- Koliba Ch., Meek J., & Zia A. (2011). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. Roca Raton; London; New York: CRC Press.
- Kvitka, S., & Karpenko, O. (2022). The Impact of Digitalization on Public Administration in the Field of Combating Interethnic Conflicts. *Public Administration Aspects*, 10(5), 62-68. <https://doi.org/10.15421/152236>
- Kvitka, S., & Rybchenko, A. (2022). Implementation of the Public Policy of Digital Development to Combat Ethnic Conflicts. *Public Administration Aspects*, 10(6), 5-13. <https://doi.org/10.15421/152237>
- Lutsyshyn, H. I. (2014). Role of national minorities in the european integration process of Ukraine. *Grani*, 17(12), 66-71. Retrieved from <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/772>
- Lutsyshyn, H. I. (2015). Role of the ethnic factor in the occurrence of inter-country border conflicts. *Grani*, 18(10), 6-10. <https://doi.org/10.15421/1715188>
- Makarov, H. (2022). The Ethnic Factor in Reforming the Administrative-Territorial System: the Experience of European Democratic States. *Public Administration Aspects*, 10(5), 54-61. <https://doi.org/10.15421/15223>
- Mamatova, T., Chykarenko, I., & Borodin, Y. (2022). Digital Smart Specialisation Platform & Espon Platform: Structure and Opportunities for EU Regions and Communities. *Public Administration Aspects*, 10(6), 37-45. <https://doi.org/10.15421/152242>
- Networked Readiness Index*. (2020). Retrieved from <https://www.uneca.org/sites/default/files/COVID-19/Leveraging-Digital-Transformation-post-COVID-19-era/NRI%202020%20Final%20Report%20October2020%20%281%29.pdf>
- On cooperation of territorial communities. No 1508-VII. (2014, June 17). *Law of Ukraine*. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR), 2014, No. 34, p.1167. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
- Ovsianyk, V. (2019). Emergency Networking Communities. *Public Administration Aspects*, 7(6-7), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151930>
- Petrenko, I. V. (ed.), Bevz, G. M., Gusev, A. I., Davydov, V. I., Bevz, G. M., Ivachevskaya, O. A., Maleeva, N. S., & Tsukur, O. D. (2020). *Social conflict: innovative communication technologies of settlement: a practical guide*. National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Institute of Social and Political Psychology, Kyiv.
- Provan, K., & Kenis P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 229-252.
- Shcherbak, V. O. (2018). Network Management as a Component of Multilevel Governance. *International Academy Journal Web of Scholar*, 9(27), 19-21.
- Smart Specialisation Platform – Europa EU*. Retrieved from: <http://s3 platform.jrc.ec.europa.eu/>
- Soroka, M. (2019). Smart specialization in strategic planning regional and lokal levels: the sources of the approach and the prospects for Ukraine. *Public Administration Aspects*, 7(8), 20-29. <https://doi.org/10.15421/151938>
- The Digital Economy and Society Index*. (2020). Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>
- Vonsovych, S. (2021). Theoretical Dominants of Power Elite Discourse. *Grani*, 24(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/172197>

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 31.03.2023 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.
Друк цифровий. Ум. друк 15,88. Наклад 100 пр. Зам. № 3/23-2

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 granidp@gmail.com