

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ВІСНИК
ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 3



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Виходить два рази на рік.

Засновник – Полтавський державний аграрний університет.

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення
від 09 травня 2024 року № 1554 (Ідентифікатор медіа в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа R30-04992).

Суб'єкт у сфері друкованих медіа: Полтавський державний аграрний університет
(вул. Сковороди, буд. 1/3, м. Полтава, 36003, pdau@pdau.edu.ua, тел. (0532) 500273).

Рекомендовано Вченою радою Полтавського державного аграрного університету
до друку та поширення через мережу Інтернет (протокол від 24 червня 2025 р. № 12).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Бондарчук Н. В., доктор наук з державного управління, професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Гавкалова Н. Л., доктор економічних наук, професор, Варшавський Технологічний університет, Польща

Галич О. А. (заступник головного редактора), кандидат економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Дорофєєв О. В., доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Євсюкова О. В., доктор наук з державного управління, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Зось-Кіор М. В. (технічний секретар), доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Колесник Т. В., кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний аграрний університет, Україна

Кризина Н. П., доктор наук державного управління, професор, Навчально-науковий медичний інститут Київського міжнародного університету, Україна

Лозинська Т. М. (головний редактор), доктор наук з державного управління, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Медвідь В. Ю., доктор економічних наук, професор, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Мирна О. В., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Парубчак І. О., доктор наук з державного управління, професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького, Україна

Пронько Л. М., кандидат економічних наук, доцент, Вінницький національний аграрний університет, Україна

Сердюк О. І., кандидат економічних наук, доцент, Полтавський державний аграрний університет, Україна

Харченко Т. О., доктор наук з державного управління, доцент, Сумський національний аграрний університет, Україна

У статтях висловлено позицію авторів, яку не завжди підтримує редакційна колегія. За достовірність фактів, статистичних даних, точність викладеного матеріалу відповідають автори і рецензенти. Під час передруку матеріалів посилення на Вісник ПДАУ обов'язкове.

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

Мова видання: українська, англійська.

Офіційний сайт видання: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma>

УДК 35.072.2:334.722:330.341.1](477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.1>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Носков Олексій Миколайович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

старший викладач кафедри правознавства

Полтавського університету економіки і торгівлі

ORCID ID: 0000-0002-9885-4957

У статті обґрунтована актуальність питання оптимізації публічного управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні. Констатовано, що інноваційна стратегія українських реформ неодноразово проголошувалася як практичне завдання, яке уточнювалося з урахуванням політичних та економічних і соціальних факторів. Сучасне публічне управління інноваційним розвитком МСБ розглядається автором як комплекс заходів, що пов'язують можливості держави та бізнесу для досягнення запланованих результатів. Основою статті є нормативно-правові акти та наукові публікації у сфері публічного управління та адміністрування, права та економіки. Для оцінки впливу публічного управління на інноваційний розвиток МСБ в умовах воєнного стану використано системний підхід, аналіз і синтез використано для вивчення складників інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) і їх взаємозв'язку з публічним управлінням. Гіпотеза дослідження полягає у твердженні про взаємозв'язок та взаємовплив інноваційності публічного управління та інноваційного розвитку МСБ та врахуванні необхідності саме такого підходу в умовах війни та відбудови; усвідомленні необхідності рішучих дій в умовах кризи та важливості стимулюючого впливу євроінтеграції. Узагальнено та систематизовано механізми та методи публічного управління інноваційним розвитком МСБ: інституційні (правові, організаційні та адміністративні), фінансові (гранти, субсидії, пільгові кредити тощо), інформаційні, освітні, інфраструктурні та антикризові. Автор дійшов висновків, що активізація інноваційної діяльності органів влади потребує комплексного підходу. Важливо спільно з представниками МСБ визначити пріоритети та активізувати їх реалізацію. Основними напрямками створення сучасного механізму публічного управління інноваційним розвитком МСБ названо: аналіз та використання європейської практики; гармонізацію з європейськими стандартами публічного управління МСБ; сприяння доступу МСБ до вітчизняного та зарубіжного фінансування; адаптацію європейських програм підтримки МСБ (Horizon Europe, COSME, EIC Accelerator); диджиталізацію публічного управління та цифрову трансформацію бізнесу; використання європейського досвіду підтримки стартапів.

Ключові слова: публічне управління, інновації, малий і середній бізнес, Україна, воєнний стан, відбудова.

Noskov Alexey. PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE AND RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The article substantiates the relevance of the issue of optimizing public management of innovative development of small and medium-sized businesses (SMEs) in Ukraine. It is stated that the innovation strategy of Ukrainian reforms has been repeatedly proclaimed as a practical task, which has been clarified taking into account political, economic and social factors. Modern public management of innovative development of SMEs is considered by the author as a set of measures that link the capabilities of the state and business to achieve planned results. The article is based on regulatory and legal acts and scientific publications in the field of public management and administration, law and economics. To assess the impact of public management on the innovative development of SMEs under martial law, a systematic approach was used, analysis and synthesis were used to study the components of innovative development of small and medium-sized businesses (SMEs) and their relationship with public management. The hypothesis of the study is to assert the relationship and mutual influence of the innovativeness of public governance and the innovative development of SMEs and to take into account the need for such an approach in times of war and reconstruction; to realize the need for decisive action in times of crisis and the importance of the stimulating influence of European integration. The mechanisms and methods of public governance of innovative development of SMEs are summarized and systematized: institutional (legal, organizational and administrative), financial (grants,

subsidies, soft loans, etc.), informational, educational, infrastructural and anti-crisis. The author concluded that the activation of innovative activities of government bodies requires a comprehensive approach. It is important to determine priorities together with representatives of SMEs and to intensify their implementation. The main directions of creating a modern mechanism of public governance of innovative development of SMEs are: analysis and use of European practice; harmonization with European standards of public governance of SMEs; facilitating access of SMEs to domestic and foreign financing; adaptation of European SME support programs (Horizon Europe, COSME, EIC Accelerator); digitalization of public administration and digital transformation of business; use of European experience in supporting startups.

Key words: public administration, innovations, small and medium-sized businesses, Ukraine, martial law, reconstruction.

Вступ. Уже тривалий час одним із найбільш популярних понять, що широко використовуються у науковій літературі, є термін «інновація» (англ. innovation – нововведення), який означає нову ідею, продукт чи процес, заснований на використанні останніх досягнень науки, техніки, кращого досвіду, комбінації передових досягнень тощо. Досі дослідниками використовуються ідеї інноваційної хвилі розвитку (кожні 50–60 років) та визначення інновації, запропоновані австрійським економістом Й. Шумпетером («Кон’юнктурні цикли») ще у 40-х роках XX століття, зокрема, стосовно 5 основних типів інновації (виробництво нового продукту, впровадження нового засобу виробництва, освоєння нового ринку, залучення нових джерел сировини, впровадження нових організаційних форм). Ці ідеї активно розробляються з огляду на вплив глобалізації, вид та форму діяльності, регіональну специфіку та інше. Поширеним стало поняття інноваційного типу (моделі) розвитку, що характеризується новими організаційними і управлінськими рішеннями на основі «високих технологій». Саме з інноваціями пов’язують у наші дні перспективи економічного розвитку, що особливо важливо в Україні, з огляду на вплив військових дій та необхідність відбудови. Інноваційна стратегія українських реформ [1] неодноразово проголошувалася як практичне завдання, яке уточнювалося з урахуванням політичних та економічних і соціальних факторів.

Сучасне публічне управління інноваційним розвитком МСБ розглядається нами як комплекс заходів, пов’язаних можливості держави та бізнесу для досягнення запланованих результатів. Ця тема є актуальною, оскільки інноваційний розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови відіграє ключову роль у стабілізації економіки та забезпеченні її стійкості.

Матеріали та методи. Основою цієї статті є нормативно-правові акти та наукові публікації у сфері науки публічного управління та адміністрування, права і економіки. Для оцінки впливу публічного управління на інноваційний розвиток МСБ в умовах воєнного стану використано системний підхід,

що обґрунтовано, зважаючи на комплексність системи публічного управління. Аналіз і синтез використано для вивчення складників інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) і їх взаємозв’язку з публічним управлінням.

Аналіз останніх публікацій свідчить про увагу вітчизняних досліджень до проблематики публічного управління інноваційним розвитком бізнесу, частина публікацій стосується інноваційного розвитку МСБ у кризових умовах. Насамперед варто назвати узагальнюючі аналітичні матеріали щодо інноваційної діяльності в Україні, які дозволяють усвідомити її стан та проблеми, зокрема, відзначається покращення рейтингів України у глобальних індексах та розкриваються наявні проблеми, серед них: неефективний механізм впровадження інновацій, недостатній рівень державної підтримки інноваційних проєктів, низький рівень співпраці наукових та бізнесових структур тощо [2]. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності розміщені на сайті Міністерства економіки України [3].

Доцільно відзначити увагу до людського та інтелектуального капіталу і соціальних інновацій (І. Крюкова) [4]. Питання методології управління впровадженням інновацій для сталого соціально орієнтованого економічного розвитку розглядають О. Бондар-Підгурська [5] та І. Москалець [6]. Частина публікацій прямо стосується інноваційної діяльності в Україні в період воєнної агресії (С. Пермінова, Н. Ситник, М. Чупріна) [7] та відбудови (І. Біла, В. Постна, О. Шевченко) [8; 9].

Водночас актуальність проблеми та нові завдання розвитку роблять необхідним поглиблення та розширення досліджень з метою вироблення пропозицій з удосконалення публічного управління інноваційним розвитком МСБ.

Мета дослідження полягає у доведенні взаємозв’язку та взаємовпливу інноваційності публічного управління та інноваційного розвитку МСБ та врахуванні необхідності саме такого підходу в умовах війни та відбудови; показі необхідності рішучості дій, виокремлення пріоритетів та концентрації зусиль на їх досягненні; концентрації уваги на характерис-

тищі спонукальної дії ЄС та показ Угоди про Асоціацію України з ЄС як фактора впливу на реформи.

Результати. Глобальний інноваційний індекс 2024 засвідчує, що Україна посіла 60-е місце (із 133 країн) та 34-е місце (із 39 економік Європи). Певне зростання в рейтингу попередніх років змінилося падінням 2024 року, особливо щодо регуляторного середовища (-37), людського капіталу та досліджень (-7), освіти (-12) [10]. Отже, завдання забезпечення інноваційного розвитку економіки і МСБ зокрема залишається вкрай актуальним.

Аналіз свідчить про застосування в Україні різноманітних механізмів та методів публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Можна виділити інституційні (правові, організаційні та адміністративні), фінансові (гранти, субсидії, пільгові кредити тощо), інформаційні, освітні, інфраструктурні механізми публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Особливе місце в період війни та відбудови посідають антикризові механізми.

Інституційні механізми полягають у створенні необхідної нормативно-правової бази та створення органів влади та інших інституцій, потрібних для забезпечення їх реалізації. Ці методи концентруються на кількох основних напрямках, серед яких можна виділити: адаптацію регуляторного середовища до умов війни та відбудови (спрощення дозвільних процедур, податкові канікули, підтримка релокації бізнесу тощо); розробку та прийняття і реалізацію державних програм підтримки інноваційних стартапів та кластерів; розвиток публічно-приватного партнерства для фінансування інноваційних проєктів.

Увага на забезпечення умов для інноваційного розвитку МСБ в Україні зверталася протягом тривалого часу, що помітно з багатьох нормативно-правових актів. Проведений аналіз дозволяє виділити основні з них (табл. 1).

З точки зору аналізу публічного управління інноваційною діяльністю МСБ необхідно враховувати нормативно-правові акти, що регламентують специфіку діяльності органів влади, бізнесу та громадськості в умовах воєнного стану та відбудови, а також Угоду про асоціацію між Україною та ЄС та інші міжнародні угоди і євроінтеграційні документи. Ці та інші закони доповнювалися низкою розпоряджень Кабінету Міністрів України (табл. 2).

Окремо варто відзначити затверджену Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» (2024) [12], яка розглядає МСП як основу економіки України, що забезпечує дві третини доданої вартості і більше ніж 80 відсотків робочих місць. Відзначено, що «Розвиток малого і середнього підприємництва стимулює конкуренцію на ринку і відповідне зростання конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки, сприяє зміцненню середнього класу у суспільстві» [12]. Стратегія скоординована з планами дій щодо європейської інтеграції України. Серед ключових напрямів державної політики у сфері МСБ відзначено відновлення зруйнованих підприємств за принципом «build back better» (відбудуй краще), сприяння зеленому переходу, цифровій трансформації, інноваційному розвитку та інклюзивності бізнесу.

Таблиця 1

Регулювання інноваційного розвитку бізнесу в Україні. Закони

№	Назва НПА	Рік прийняття	Напрями регулювання ІРБ
1	Конституція України	1996	Право на підприємницьку діяльність (ст. 42); державна підтримка науки і технологій (ст. 54)
2	ЗУ «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)»	2001	Регламентация діяльності інвестиційних фондів
3	ЗУ «Про інноваційну діяльність»	2002	Засади інноваційної діяльності
4	Господарський кодекс	2003	Інноваційна діяльність підприємницьких структур; державна підтримка
5	ЗУ «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»	2006	Державна підтримка, міжнародна співпраця
6	ЗУ «Про наукові парки»	2009	Підтримка та комерціалізація наукових розробок
7	ЗУ «Про індустріальні парки»		Визначення засад діяльності ІП
8	ЗУ «Про наукову і науково-технічну діяльність»	2015	Відносини у сфері науки та інновацій
9	ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»	2021	Правова основа для функціонування Дія.City та інших ініціатив з цифрової трансформації

Розробка автора на основі [11]

Важливим елементом реалізації Стратегії названо забезпечення інклюзивного розвитку МСБ, що передбачає створення рівних можливостей окремих категорій населення, насамперед осіб з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб. Стратегія передбачає досягнення чотирьох стратегічних цілей: «Відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу; сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та “зеленому переходу”; розвиток людського капіталу та культури підприємництва; посилення конкурентоспроможності та збільшення експорту» [12].

Великого значення набувають такі інституційні механізми публічного управління, як створення фондів, платформ та державних агенцій і фондів інноваційного розвитку. Прикладом можуть бути Державне агентство з інвестицій та розвитку [13], Український Фонд Стартапів [14], Платформа розвитку бізнесу для ІТ-компаній та стартапів [15] та інші інституції.

Серед фінансових механізмів впливу держави на забезпечення інноваційного розвитку можна відзначити пільгове кредитування та гарантії, введення податкових стимулів на інноваційну продукцію, венчурне фінансування. Зростає значення грантів та субсидій для підтримки інноваційних стартапів

МСБ, зокрема, бізнесу ветеранів. Соціальні інновації розглядаються як важливий складник інноваційної діяльності в Україні [16]. Українськими вченими відзначається важливість вкладення коштів у людський капітал та інтелектуальний капітал.

Варто відзначити, що частина державних програм підтримки бізнесу готуються та реалізуються зарубіжними партнерами. Серед таких програм можна назвати Підтримку енергостійкості малих підприємств (ФРН, Норвегія), Часткову компенсацію вартості вітчизняної техніки та обладнання, Гранти від Фонду енергоефективності, Програму компенсації витрат за розмінування земель сільськогосподарського призначення [17].

Інноваційному розвитку МСБ активно сприяє створення державою необхідної цифрової інфраструктури (забезпечення доступу до швидкісного Інтернету, створення цифрових платформ, надання цифрових адміністративних послуг). Держава прагне підтримувати формування інноваційних хабів, кластерів (об'єднання підприємств, наукових та навчальних установ для реалізації спільних завдань інноваційного розвитку) та індустриальних парків. Освітні та інформаційні механізми сприяють усвідомленню підприємцями суті та необхідності інновацій і шляхів їх впровадження.

Таблиця 2

Регулювання інноваційного розвитку бізнесу в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України

№	Назва НПА	Дата прийняття	Напрями регулювання ІРБ
1	Про Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року	10 липня 2019 року № 526-р	Визначено основні напрями політики у сфері інновацій; передбачено створення сприятливих умов для інноваційного розвитку бізнесу
2	Про затвердження плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року	9 грудня 2021 р. № 1687-р	Створення нормативно-правової основи для розвитку інновацій, покращення інноваційної культури та культури підприємництва, інформаційне забезпечення. Надання державної підтримки провадження інноваційної діяльності. Підтримка інновацій та проєктів на базі відкритих даних, диджиталізація
3	Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України	4 грудня 2019 р. № 1413-р	Спрощення умов провадження підприємницької діяльності. Удосконалення адміністративних процедур регулювання господарської діяльності
4	Про затвердження плану заходів з виконання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року	1 липня 2020 року № 853-р	Популяризація принципів та стандартів соціально відповідального бізнесу. Підготовка та надання суб'єктам господарської діяльності рекомендацій. Інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність компаній в Україні. Заохочення суб'єктів господарської діяльності до реалізації відкритої політики

Розробка автора на основі [11]

Висновки. Підбиваючи підсумки, необхідно відзначити, що активізація інноваційної діяльності органів влади потребує комплексного підходу. Стратегічна траєкторія інноваційного розвитку МСБ вписується у загальну траєкторію інноваційного розвитку економіки. Зміцнення основ ринкової економіки вимагає децентралізації публічного управління, що особливо важливо у випадку МСБ. Для інноваційного розвитку МСБ насамперед важливо визначити пріоритети та розробити і реалізувати комплекс заходів щодо їх сприяння. Аналіз свідчить, що такі зусилля вже неодноразово застосовувалися органами влади, але очікуваних результатів досі не було, що підтверджується міжнародними рейтингами.

Основними напрямками створення дієвого механізму публічного управління інноваційним розвитком МСБ мають бути: аналіз та використання європейської практики з метою підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу; гармонізація з європейськими стандартами публічного управління МСБ; сприяння доступу МСБ до вітчизняного та зарубіжного фінансування; адаптація європейських програм підтримки МСБ (Horizon Europe, COSME, EIC Accelerator); диджиталізація публічного управління та цифрова трансформація бізнесу; використання європейського досвіду підтримки стартапів: зростання уваги до забезпечення сталого розвитку; впровадження екологічних підходів, використання «зелених технологій», підтримка циркулярної економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гальчинський А., Гесць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ : Знання України, 2002. 326 с.
2. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році : науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
3. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-%20ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti> (дата звернення: 21.01.2025).
4. Крюкова І.О. Соціальні інновації як стратегічний напрям розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 15–22.
5. Бондар-Підгурська О.В. Методологія управління інноваційними факторами сталого соціально орієнтованого розвитку економіки : дис. докт. ек. наук. ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава, 2019 588 с.
6. Москалець І.М. Механізм реалізації державної політики інноваційного розвитку економіки України : дис. к. н. держ. упр. Житомир. 2024. 216 с.
7. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (дата звернення: 21.01.2025).
8. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content> (дата звернення: 21.01.2025).
9. Яцкевич І.В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (дата звернення: 21.01.2025).
10. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. / Міністерство економіки України URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti> (дата звернення: 21.01.2025).
11. Законодавство України. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення: 21.01.2025).
12. Про Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та заходи Держпраці щодо підтримки роботодавців-суб'єктів малого і середнього підприємництва : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.01.2025).
13. Про Державне агентство з інвестицій та розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.01.2025).
14. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 21.01.2025).
15. Платформа розвитку бізнесу для IT-компаній та стартапів. URL: https://www.mrpl.it/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwwLO_BhB2EiWAX2e-3zmbBsAgDXHFsWreFtyaUNyKb7oMCE1_9HObEGz4U66pH7rD5-4ufBoCGHcQAvD_BwE#submit-form (дата звернення: 21.01.2025).
16. Крюкова І.О. Соціальні інновації як стратегічний напрям розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 15–22.
17. Державні програми підтримки бізнесу Sense Bank. URL: <https://sensebank.ua/programi-pidtrimki-biznesu> (дата звернення: 21.01.2025).

REFERENCES:

1. Halchynskyi A., Heiets V., Kinakh A., Semynozhenko V. (2002) Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
2. Naukova, nauково-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid (2024) [Scientific, scientific-technical and innovative activity in Ukraine in 2023: scientific-analytical report] / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda ta in. Kyiv: UkrINTEI 108 s. [in Ukrainian].
3. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-%20ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>. (data zvernennia: 21.01.2025). [in Ukrainian].
4. Kriukova I.O. (2020) Sotsialni innovatsii yak stratehichniy napriam rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini (Social innovations as a strategic direction for the development of innovative activity in Ukraine). *Innovatsiina ekonomika*. Vol. 1. S. 15–22 [in Ukrainian].
5. Bondar-Pidhurska O.V. (2019) Metodolohiia upravlinnia innovatsiinymy faktoramy staloho sotsialno oriietovanoho rozvytku ekonomiky. [Methodology for managing innovative factors of sustainable socially oriented economic development]: Dys. dokt. ek. nauk. VNZ Ukoopspilky «Poltavskyi universytet ekonomiky i torhivli». Poltava, 2019. 588 s. [in Ukrainian].
6. Moskalets I.M. (2024) Mekhanizm realizatsii derzhavnoi polityky innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Mechanism for implementing the state policy of innovative development of the economy of Ukraine]: Dys. k. n. derzh. upr. Zhytomyr. 216 s. [in Ukrainian].
7. Perminova S., Sytnyk N., Chuprina M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: tendentsii ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo* [Innovative activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and prospects. Economy and society]. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>. [in Ukrainian].
8. Bila I.S., Posna V.S., Shevchenko O.O. Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of the Ukrainian economy]. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57af8ce3-6d49-43c1-a00e-9ebf9b9f1b5e/content>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
9. Iatskevych I.V. (2022) Innovatsiina polityka Ukrainy u pisliavoiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo* [Innovation policy of Ukraine in the post-war period. Economy and society]. Vol. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
10. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Information materials on the state of innovation activity. Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
11. Zakonodavstvo Ukrainy. Rada [Legislation of Ukraine. Council]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
12. Pro Stratehiu vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoyi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zakhody Derzhpratsi shchodo pidtrymky robotodavtsiv-subiektiv maloho i serednoho pidpriemnytstva: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 serpnia 2024 r. № 821-r. [On the Strategy for the Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises for the Period Until 2027 and Measures of the State Labor Service to Support Employers of Small and Medium-Sized Enterprises: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 30, 2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
13. Pro Derzhavne ahentstvo z investytsii ta rozvytku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.05.2010 [On the State Agency for Investment and Development: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.05.2010]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/356-2010-%D0%BF#Text>. (data zvernennia: 21.01.2025)
14. Ukrainskyi Fond Startapiv [Ukrainian Startup Fund]. URL: <https://usf.com.ua/>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
15. Platforma rozvytku biznesu dlia IT-kompanii ta startapiv [Business development platform for IT companies and startups]. URL: https://www.mrpl.it/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwwLO_BhB2EiwAx2e-3zmbBsAgDXHFwreFtyaUNyKb7oMCE1_9HObEGz4U66pH7rD5-4ufBoCGHcQAvD_BwE#submit-form. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].
16. Kriukova I.O. (2020) Sotsialni innovatsii yak stratehichniy napriam rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini [Social innovations as a strategic direction for the development of innovative activity in Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*. Vol. 1. S. 15–22 [in Ukrainian].
17. Derzhavni prohramy pidtrymky biznesu [State business support programs]. *Sense Bank*. URL: <https://sensebank.ua/programi-pidtrimki-biznesu>. (data zvernennia: 21.01.2025) [in Ukrainian].

УДК 351:[004:007]:355.01(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.2>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

Лозинська Тамара Миколаївна,

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-2858-9374

Жуховський Іренеуш,

PhD з економічних наук, доцент, професор MANS
Міжнародної академії прикладних наук в Ломжі,
м. Ломжа, Республіка Польща
ORCID ID: 0000-0002-3998-1892

Стаття присвячена обґрунтуванню концепції державної інформаційної політики, яка має бути розроблена та реалізована на територіях України, звільнених від російської окупації. Під час проведення дослідження бралися до уваги висновки вітчизняних і зарубіжних соціологів, політологів та інших учених щодо зростання впливу інформації на індивідуальну та суспільну свідомість, ризиків інформаційного суспільства, контролю за інформацією та інформаційного протистояння ворогуючих сторін. Звертається увага, що в умовах окупації окупаційна влада блокує всі канали надходження інформації від керівних органів окупованої держави, незалежних медіа і окремих осіб, створюючи інформаційну ізоляцію з метою формування відчуття неминучої поразки та безвиході. Відповідно, державна інформаційна політика, під якою розуміється специфічна діяльність держави, що спрямована на одержання, використання, поширення та зберігання інформації з метою забезпечення конструктивного суспільного діалогу, має бути направлена на протидію інформаційному впливу ворога, що набуває характеру інформаційної війни. У статті інформаційна війна розглядається як політика отримання інформаційної переваги над противником у мирний або військовий час шляхом контролювання його інформаційного простору, використання інформаційних технологій впливу на населення, захисту власної країни від такого впливу з метою досягнення політичних, економічних або військових цілей. Зусилля влади мають бути зосереджені насамперед на руйнування російських пропагандистських міфів на звільнених територіях, населення яких відчувало на собі негативні наслідки окупації. На цих територіях України найважливішим політичним завданням є відновлення державного суверенітету, а інформаційна політика має спрямовуватися на налагодження взаєморозуміння серед населення, яке пережило конфлікти, забезпечення соціальної згуртованості та протидію інформаційним атакам, які не будуть припинятися з боку противника. Культурні, економічні, соціальні напрями реінтеграції звільнених територій України знайшли відображення у запропонованій концепції державної інформаційної політики.

Ключові слова: державна політика, інформаційна війна, концепція, інформація, деокупована територія, пропаганда.

Lozynska Tamara, Żuchowski Ireneusz. CONCEPTUAL BASES OF STATE INFORMATION POLICY IN THE DEOCCUPIED TERRITORIES

The article is devoted to the justification of the concept of state information policy, which should be developed and implemented in the territories of Ukraine liberated from russian occupation. The study took into account the conclusions of domestic and foreign sociologists, political scientists, and other scientists regarding the growing influence of information on individual and public consciousness, the risks of the information society, information control, and information confrontation between warring parties. It is noted that under conditions of occupation, the occupying authorities block all channels of information from the governing bodies of the occupied state, independent media, and individuals, creating information isolation in order to create a sense of inevitable defeat and hopelessness. Accordingly, state information policy, which refers to the specific activities of the state aimed at obtaining, using, distributing and storing information in order to ensure constructive public dialogue, should be aimed at countering the information influence of the enemy, which is taking on the character of information warfare. The article considers information warfare as a policy of gaining informational advantage over the enemy

in peacetime or wartime by controlling his information space, using information technologies to influence the population, and protecting one's own country from such influence in order to achieve political, economic, or military goals. The authorities' efforts should be focused primarily on destroying russian propaganda myths in the liberated territories, whose population has felt the negative consequences of the occupation. In these territories of Ukraine, the most important political task is to restore state sovereignty, and information policy should be aimed at establishing mutual understanding among the population that has experienced conflicts, ensuring social cohesion, and countering information attacks that will not stop from the enemy. Cultural, economic, and social directions of reintegration of the liberated territories of Ukraine are reflected in the proposed concept of state information policy.

Key words: state policy, information warfare, concept, information, deoccupied territory, propaganda.

Вступ. Маса людей формують своє уявлення про навколишній світ на основі інформації, яку вони меншою мірою отримують, спостерігаючи за подіями, і більшою – із медіа, які дуже часто контролюються владою для поширення ідей, потрібних керівникам, що призводить до створення спотвореної картини світу, побудованої на стереотипах. Разом із цим, за спостереженнями Дж.Ф. Бішопа, громадська думка також «...продукується в звичайних розмовах...» [1, с. 10], коли люди знаходять спільне у своїх поглядах на можливість розв'язання проблем, які є суттєво важливими для життя. Та все ж у сучасному соціумі інформаційний вплив на індивідуальну та суспільну свідомість має настільки потужні наслідки, що в науковому дискурсі частіше йдеться про інформаційну безпеку, інформаційні війни, ніж про інформаційну свободу. Влада може контролювати основні медіа, щоб нав'язати суспільству потрібну версію подій і створити потрібну громадську думку в країні. Під час війни інформаційні впливи з боку країни-агресора спрямовані на створення панічних настроїв, внесення хаосу, дискредитації державних діячів, нав'язування зневіри у свої сили, приниження гідності та нівелювання суспільних цінностей. Коли частина країни опиняється під окупацією, окупаційна влада тотально блокує всі канали надходження інформації від керівних органів окупованої держави, незалежних медіа і окремих осіб. У людей, які тривалий час перебувають в інформаційній ізоляції, вимушено формується відчуття неминучості поразки, безвиході, на фоні якого полегшується завдання прищеплення лояльного ставлення до влади, що допомагає вижити у скрутній ситуації. Деокупація захоплених територій ставить перед українською владою завдання розроблення виваженої інформаційної політики, яка б була позбавлена суто пропагандистського характеру і сприяла поверненню довіри до влади, позитивній трансформації суспільних настроїв і створенню мотивації до спільної відбудови зруйнованого життя. Виходячи з викладеного, метою статті є обґрунтування основоположних принципів державної інформаційної політики на деокупованих територіях.

Матеріали та методи. Проведене дослідження спиралося на чинну нормативно-правову базу щодо

державної інформаційної політики, зокрема Закон України «Про інформацію» [2]; матеріали монографії К. Беркгофа щодо геноциду населення на території Райхскомісаріату Україна під час німецької окупації 1941–1943 років [3]; наукові праці українських і зарубіжних авторів щодо концептуальних основ державної інформаційної політики, політики держави щодо окупованих і деокупованих територій, пропаганди, інформаційної безпеки та інформаційних воєн; експертні висновки аналітичних центрів та інститутів громадянського суспільства (наприклад, ГО САТ-UA) з проблематики інформаційних воєн [4]; Стратегію Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року [5]; результати власних емпіричних досліджень.

Зміст ключового поняття предмета дослідження – державна інформаційна політика – ідентифікувався на основі узагальнення поглядів багатьох авторів, роботи яких були дотичними до такої проблематики [6; 7; 8], і які використовували це поняття для позначення специфічної діяльності держави, спрямованої на одержання, використання, поширення та зберігання інформації з метою забезпечення конструктивного суспільного діалогу, що відповідає також і визначенню, наданому в Законі України «Про інформацію» [2]. Під час написання статті неодноразово виникала необхідність звертатися до робіт Д. Белл [9], М. Кастельса [10], Е. Тоффлера [11], у яких розглядається зростання впливу інформації на суспільство, значення інформації в управлінських процесах, маніпулювання інформацією для просування необхідних наративів. Д. Белл, зокрема, є автором терміна «інформаційне суспільство» та висновку про те, що інформація як фактор виробництва цінується більше, ніж праця. Вибухове зростання обсягу інформації, на думку Е. Тоффлера, створює безліч проблем у суспільних відносинах і державному управлінні – політики усе більше нарікають на втрату «національної мети», ерозію «національної єдності» і поширення розколу суспільства на вузькі замкнені групи [11]. Ці висновки є важливими для розуміння складності провадження конкурентної інформаційної політики в умовах ведення війни гібридного характеру з безпрецедентними масшта-

бами дезінформації, пропаганди і маніпулювання свідомістю. У контексті інформаційного протистояння, інформаційної безпеки, ведення інформаційних воєн були використані роботи Є. Мануйлова [12], Т. Савосько [13], Г. Почепцова [14], Я. Сиваківського, Л. Імбіровська-Сиваківської [15] та інш.

Написання статті вимагало збору та систематизації значного обсягу інформації з проблем інформаційної політики, творення якої відбувається в інформаційному суспільстві, де точиться війна, що вимагало проведення розвідувального дослідження, яке спиралося на монографічний аналіз. Використання методу аналізу та синтезу дозволило виокремити складники концепції державної інформаційної політики на деокупованих територіях та сформулювати висновки. Для виявлення дезінформаційної спрямованості повідомлень використано метод контент-аналізу, а з метою вивчення функціональної відповідності елементів державної інформаційної політики потребам суспільства, яке перебуває в умовах війни, застосовано метод структурно-функціонального аналізу. Використання герменевтичного методу дозволило виявити викривлення змісту окремих суспільних ідей, як-то «захист національних інтересів» в інформаційних вкидах окупаційної влади. Метод концептуалізації став у нагоді під час визначення змісту основних понять.

Результати. Російська агресія проти України припадає на період бурхливого розвитку інформаційного суспільства на пострадянському просторі, коли процес вироблення та поширення інформації спрямовується не лише для інформування населення та поширення знань, а й для контролю над суспільною поведінкою [6; 7; 8]. «Нас увесь час оточують чужі інформаційні потоки...» – пише Г. Почепцов, – «...тож природно, що найсильніший із них – а це і буде державна пропаганда – буде основним» [14]. Тож у період воєнного часу найголовнішою складовою частиною державної інформаційної політики стає завдання виграти в «інформаційній війні» битву за уми людей. Оскільки термін «інформаційна війна» має досить широке трактування, спробуємо надати йому більш чітке визначення, скориставшись уже наявними дефініціями (табл. 1).

Відзначимо, що в Україні термін «інформаційна війна» не має закріплення в чинних нормативно-правових документах: ні у Стратегії національної безпеки України [16], ні у Стратегії інформаційної безпеки [17]. В останньому документі дається визначення такому терміну, як «інформаційна загроза», який за змістом близький до поняття «інформаційна війна». Єдиним офіційним документом, де надається пояснення цьому терміну, був Стратегічний оборонний бюлетень України (СОБУ) 2012 р., який

втратив чинність. Цікаво, що у СОБУ інформаційна війна розглядається як протистояння між політичними суб'єктами лише всередині країни, і це принципова відмінність трактовки, що була використана в бюлетені.

У більшості визначень, наведених у цій таблиці та в безлічі інших публікацій, які стосуються інформаційних воєн, можна визначити низку спільностей:

зосередження уваги на протистоянні (протистоянні) ворогуючих (конкуруючих) сторін;

протистояння може спостерігатися як всередині країни, так і між країнами;

метою такого протистояння є інформаційний вплив на населення противника з метою ослаблення керованості країною і захист власного інформаційного простору;

вплив на населення здійснюється специфічними засобами інформаційних технологій;

інформаційні операції можуть здійснюватися як у мирний, так і у військовий час.

Якщо звернутися до думки К. фон Клаузевіца, що війна є «...продовженням політичних відносин, ведення їх іншими засобами...» [18, с. 30], яку ніхто не заперечує, то доцільно і у визначенні сутності інформаційної війни відштовхуватися від такого предикату. Отже, у цьому контексті інформаційна війна розглядається як політика отримання інформаційної переваги над противником у мирний або військовий час шляхом контролювання його інформаційного простору, використання інформаційних технологій впливу на населення, захисту власної країни від такого впливу з метою досягнення політичних, економічних або військових цілей.

Таке концептуальне бачення сутності інформаційної війни свідчить, що вона є складником державної інформаційної політики і ця специфіка особливо виразно проявляється на деокупованих територіях, населення яких перебувало під потужним інформаційним впливом окупаційної влади. К. Беркгоф, описуючи окупацію України німецькими військами у 1941–1945 роках, звертав увагу, що окупанти «...запроваджували військову адміністрацію і представляли себе місцевому населенню як визволителів від «жидо-більшовизму» та «московського» панування» [3, с. 69]. Схожу місію «визволителів», «воз'єднувачів» приписує собі і російська влада, яка задовго до війни наполегливо поширювала наратив трагічності подій, пов'язаних з розпадом радянського союзу і створенням нових незалежних держав, що у найбільш концентрованому вигляді знайшло відображення у відомій статті президента росії «Про історичну єдність росіян та українців», де зазначалося, що стіна, яка виникла останніми роками між росією та Україною, між частинами

Таблиця 1

Визначення поняття «інформаційна війна» в наукових літературних джерелах

Автор(и)	Визначення	Джерело
—	Вплив на населення іншої країни у мирний або військовий час шляхом розповсюдження певної інформації з метою досягнення політичної, економічної або військової переваги та захист громадян власної країни від такого впливу	Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-12460
—	Форма протиборства між суб'єктами (державами, блоками, партіями тощо), що передбачає інформаційний вплив на населення з використанням засобів масової інформації, комп'ютерних мереж тощо з метою формування відповідної суспільної думки, підризу морального духу як усього суспільства, так і окремих його інституцій	Стратегічний оборонний бюлетень України 2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/2012#n16 (втратив чинність)
НАТО	Операція, яка проводиться з метою отримання інформаційної переваги над супротивником. Вона полягає в контролі власного інформаційного простору, захисті доступу до власної інформації, у разі отримання та використання інформації опонента, знищення його інформаційних систем і порушення інформаційного потоку	Media – (dis)information – Security. URL: https://www.nato.int/nato-static_files/2014/assets/pdf/2020/5/pdf/2005-deepportal4-information-warfare.pdf
Дам'янович Д.	Цілеспрямована спроба підірвати і нейтралізувати систему управління противника з метою захисту і координації діяльності органів управління системи дружніх сил	Types of Information Warfare and Examples of Malicious Programs of Information Warfare. URL: https://www.redalyc.org/pdf/6617/661770080014.pdf
Бланнін П.	Весь спектр методів, за допомогою яких інформація використовується для отримання конкурентної переваги в конфлікті або стратегічній конкуренції	Modelling Information Warfare. URL: https://www.jstor.org/stable/27125001
Савосько Т.	Вплив на населення здійснюється з використанням новітніх засобів, які дуже слабо піддаються правовій регламентації, тому активно застосовує неправдиву, перекручену інформацію як засіб маніпуляції свідомістю	Державна інформаційна політика України під час повномасштабного вторгнення російської федерації. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/9212/9264
Почепцов Г.	Інформаційні технології, що впливають на інформаційні системи, маючи на меті введення в оману масової чи індивідуальної свідомості, виведення з ладу або десинхронізацію процесів управління суспільством та його складниками, передовсім військовими	Інформаційна політика. URL: https://westudents.com.ua/glavy/52145-rozdl-8-nformatsyn-vyni.html

Джерело: підбірка авторів

єдиного історичного та духовного простору, сприймається як трагедія. Особливістю російської пропаганди є спотворення змісту багатьох звичних термінів, наприклад такого, як «захист національних інтересів». В росії це поняття використовується для виправдання військової агресії проти України та втручання у суверенітет інших держав (табл. 2).

Отже, в російській пропаганді термін «захист національних інтересів» використовується для виправдання агресивної політики і порушення міжнародних норм, а не для реального захисту стабільності держави, безпеки і добробуту громадян.

Інформаційна політика росії на окупованих територіях зводилася до створення інформаційного

Таблиця 2

Основні ідеологічні концепти терміна «захист національних інтересів» у російській пропаганді

Концепти	Зміст концептів
Захист російського світу	Нібито захист російськомовних або етнічних росіян, які проживають в інших країнах, шляхом втручання у внутрішню політику цих країн
Захист росії від західної загрози	Обмеження доступу громадян до інформації всередині країни, посилюючись на необхідність їх захисту від «зовнішніх ворогів», та агресивна зовнішня політика
Захист від НАТО	Виправдання військових дій в Україні (а ще раніше – в Грузії), співпраця яких з НАТО нібито створює загрозу росії

Джерело: систематизовано авторами

вакууму, в якому була розгорнута потужна пропаганда, спрямована, з одного боку, на підкріплення статусу держави, яка прийшла з порятунком, а з іншого – на приниження України, оголошення її «державою-банкротом», не здатною потурбуватися про своїх громадян, «державою-жебракком», яка просить допомоги по світу. Необхідно підкреслити важливу особливість пропаганди, яку відзначив Г. Почепцов: «Пропаганда нічого не вигадусь, вона лише посилює й так уже наявні у суспільстві потрібні настрої до максимально можливої міри, завдяки чому інші настрої перестають мотивувати» [14]. Саме тому жителі Донецької, Луганської областей та Криму, які довго перебували під інформаційним впливом росії, доволі швидко погодилися на роль народу, який необхідно «визволити». Однак населення окупованих територій не зрозуміло прихованих смислів війни, що розгорнулася, не помітило її спрямованості до безкінечності, оскільки окремі групи всередині російського суспільства отримували величезні преференції від насильства. За результатами опитування, проведеного Центром Разумкова, 56% опитаних громадян Донецької та Луганської областей виступають проти відновлення контролю України над цими територіями військовою силою, і це є великою проблемою, яка не має швидкого розв'язання [18].

Зараз зусилля влади мають бути зосереджені насамперед на руйнуванні російських пропагандистських міфів на звільнених територіях, населення яких відчуло на собі негативні наслідки окупації. На цих територіях України найважливішим політичним завданням є відновлення державного суверенітету, а інформаційна політика має спрямовуватися на налагодження взаєморозуміння серед населення, яке пережило конфлікти, забезпечення соціальної згуртованості та протидію інформаційним атакам, які не будуть припинятися з боку противника. Освітні, культурні, економічні, соціальні напрями реінтеграції звільнених територій України мають знайти відображення в концепції державної

інформаційної політики, яка має розроблятися не лише органами виконавчої влади, а й представниками неурядових громадських організацій, які мають досвід у сфері розроблення та реалізації інформаційно-комунікативних проєктів.

Таким чином, концепція інформаційної політики на звільнених територіях України повинна бути комплексною, інтегрувати різні рівні взаємодії та орієнтуватися на відновлення довіри до державних інститутів, боротьбу з пропагандою і дезінформацією, а також активне включення громадян у процеси відновлення країни.

Висновки. Отже, інформаційний вплив на суспільство має настільки потужні наслідки, що в науковому середовищі все помітнішими є дискусії щодо необмеженої інформаційної свободи. Влада і окремі групи людей можуть з легкістю контролювати основні медіа, щоб створити потрібну громадську думку, а під час війни інформаційні впливи з боку ворожих медіа можуть сприяти поширенню панічних настроїв, дискредитації державних діячів, нав'язуванню зневіри у свої сили, приниженню людської гідності. В умовах інформаційного протистояння ворогуючих сторін отримання та використання інформації опонента, знищення його інформаційних систем, порушення інформаційного потоку та контроль власного інформаційного простору і захист доступу до власної інформації набувають характеру інформаційних воєн, які можна вважати частиною державної інформаційної політики.

На звільнених від російської окупації територіях України державна інформаційна політика повинна відрізнятися спрямованістю на реінтеграцію населення, повернення довіри до владних інститутів, забезпечення залучення населення до відбудови життєвого простору. Ці аспекти мають бути відображені в концепції державної інформаційної політики на деокупованих територіях. Відзначені у статті складники концепції державної інформаційної політики потребують глибокого опрацювання, що становить перспективи для подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бішоп Дж.Ф. Ілюзія громадської думки: факт і артефакт в американських опитуваннях (Уривки з книги. Частина 2). *Політичний менеджмент*. 2007. № 5. С. 3–12. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bishop_iliuziia-1.pdf. (дата звернення: 14.03.2025).
2. Про інформацію : Закон України № 2657-XII (1992). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12?lang=uk#Text>. (дата звернення: 14.03.2025).
3. Беркгоф К. Жнива розпачу. Життя і смерть в Україні під нацистською владою : монографія / пер. з англ. Т. Цимбал. Український науковий інститут Гарвардського університету; Інститут Критики. Київ : Вид-во Часопис «Критика», 2011. 556 с.
4. Як добре ви відчуваєте інфопростір під час війни? Тест для виходу з «бульбашки». URL: <https://life.pravda.com.ua/society/yak-dobre-vi-vidchuvayete-infopole-pid-chas-viyni-test-305627/>. (дата звернення: 14.03.2025).
5. Стратегія Міністерства культури та інформаційної політики України з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року. URL: <https://filter.mkp.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/the-strategy-of-the-ministry-of-culture-and-information-policy-of-ukraine-for-media-literacy-development-until-2026.pdf>. (дата звернення: 15.03.2025).

6. Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Знання, 2008. 663 с.
7. Нестеряк Ю.В. Державна інформаційна політика: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : НАДУ, 2014. 292 с.
8. Коцур Л., Грига О. Державна інформаційна політика України: теоретико-методологічні парадокси воєнного часу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 4. С. 52–60. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/74/78>. (дата звернення: 15.03.2025).
9. Bell D. The Social Basis of the Information Society. Cambridge, MA : MIT Press, 1979, pp. 500–549.
10. Castells M. The Rise of the Network Society. Second edition. 1988. URL: https://deteritorialinvestigations.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf. (дата звернення: 15.03.2025).
11. Toffler A. The Third Wave. 1980. URL: <https://ia903409.us.archive.org/14/items/AlvinTofflerTheThirdWavePdfTKRG/Alvin%20Toffler%20-%20The%20Third%20Wave%20-%20pdf%20%5BTKRG%5D.pdf>. (дата звернення: 15.03.2025).
12. Мануйлов Є.М. Аксіологічний вимір інформаційної безпеки української держави. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2017. № 3 (34). С. 13–30. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/AXIOLOGICAL_DIMENSION_OF_UKRAINIAN_INFORMATION_SEC.pdf. (дата звернення: 15.03.2025).
13. Савосько Т. Державна інформаційна політика України під час повномасштабного вторгнення російської федерації. *Věda a perspektivy*. 2024. № 2 (33). С. 118–12. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/9212/9264>. (дата звернення: 15.03.2025).
14. Почепцов Г. Життя і пропаганда. 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/238243/2025-02-14-zhyttya-i-propaganda/>. (дата звернення: 15.03.2025).
15. Сиваківський Я., Імбіровська-Сиваківська Л. Державна інформаційна політика як захисний бар'єр від ворожої пропаганди. *Вісник Львівського університету. Серія «Журналістика»*. 2020. Випуск 48. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/journalism/article/view/10561/10.626> (дата звернення: 15.03.2025).
16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020?lang=uk#Text>. (дата звернення: 17.03.2025).
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021?lang=uk#Text>. (дата звернення: 17.03.2025).
18. Громадська думка про ситуацію на Донбасі та шляхи відновлення суверенітету України над окупованими територіями. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/gromadska-dumka-pro-sytuatsiiu-na-donbasi-tashliakhy-vidnovlennia-suverenitetu-ukrainy-nad-okupovanyymi-terytoriiamy-liutyi-2020r>. (дата звернення: 17.03.2025).
19. Палій Г.О. Заходи інформаційної політики щодо сприяння реінтеграції тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей. 2020 р. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/zakhodi-informatsiynoi-politiki-schodo-spriyannya-reintegracii>. (дата звернення: 19.03.2025).

REFERENCES:

1. Bishop Dzh.F. (2007) Iliuziia hromadskoi dumky: fakt i artefakt v amerykanskykh opytuvanniakh (Uryvky z knyhy. Chastyna 2) [The Illusion of Public Opinion: Fact and Artifact in American Polls (Excerpts from the Book. Part 2)]. *Politychnyi menedzhment*. 2007. № 5. S. 3–12. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bishop_iliuziia-1.pdf. (data zvernennia: 14.03.2025) [in Ukrainian].
2. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy № 2657-XII (1992) [About information: Law of Ukraine No. 2657-XII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12?lang=uk#Text>. (data zvernennia: 14.03.2025) [in Ukrainian].
3. Berkhof K. (2011) Zhnyva rozpachu. Zhyttia i smert v Ukraini pid natsystskoiu vladou [Harvest of Despair: Life and Death in Ukraine Under Nazi Rule]: monohr. / per. z anhl. T. Tsybmal. Ukrainskyi naukovyi instytut Harvardskoho universytetu; Instytut Krytyky. Kyiv: Vyd-vo Chasopys «Krytyka», 556 s. [in Ukrainian].
4. Yak dobre vy vidchuvaiete infoprostir pid chas viiny? Test dlia vykhodu z «bulbashky» (2024) [How well do you feel the information space during war? A test to get out of the “bubble”]. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/yak-dobre-vi-vidchuvayete-infopole-pid-chas-viyni-test-305627/>. (data zvernennia: 14.03.2025) [in Ukrainian].
5. Stratehiia Ministerstva kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy z rozvytku mediahramotnosti na period do 2026 roku (2024) [Strategy of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine for the development of media literacy for the period until 2026]. URL: <https://filter.mkp.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/the-strategy-of-the-ministry-of-culture-and-information-policy-of-ukraine-for-media-literacy-development-until-2026.pdf>. (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].

6. Pocheptsov H.H., Chukut S.A. (2008) *Informatsiina polityka* [Information policy]: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. Kyiv: Znannia, 663 s. [in Ukrainian].
7. Nesteriak Yu.V. (2014) *Derzhavna informatsiina polityka: teoretyko-metodolohichni zasady* [State information policy: theoretical and methodological foundations]: monohraf. Kyiv: NADU, 292 s. [in Ukrainian].
8. Kotsur L., Hryha O. (2023) *Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy: teoretyko-metodolohichni paradoksy voiennoho chasu* [State information policy of Ukraine: theoretical and methodological paradoxes of wartime]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. Vyp. 4. S. 52–60. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/74/78>. (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].
9. Bell D. (1979) *The Social Basis of the Information Society*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 500–549 [in English].
10. Castells M. (1988) *The Rise of the Network Society*. Second edition. URL: https://deteritorialinvestigations.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.pdf (data zvernennia: 15.03.2025) [in English].
11. Toffler A. (1980) *The Third Wave*. URL: <https://ia903409.us.archive.org/14/items/AlvinTofflerTheThirdWavePdfTKRG/Alvin%20Toffler%20-%20The%20Third%20Wave%20-%20pdf%20%5BTKRG%5D.pdf>. (data zvernennia: 15.03.2025) [in English].
12. Manuilov Ye.M. (2017) *Aksiologichniy vymir informatsiinoi bezpeky ukrainskoi derzhavy* [Axiological dimension of information security of the Ukrainian state]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho»*. № 3 (34). S. 13–30 (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].
13. Savosko T. (2024) *Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy pid chas povnomasshtabnoho vtorhnennia rosiiskoi federatsii* [State information policy of Ukraine during the full-scale invasion of the russian federation]. *Věda a perspektivy*. № 2 (33). S. 118–12 (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].
14. Pocheptsov H. (2025) *Zhyttia i propahanda* [life and propaganda]. URL: <https://detector.media/infospace/article/238243/2025-02-14-zhyttia-i-propaganda/>. (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].
15. Syvakivskyi Ya., Imbirovska-Syvakivska L. (2020) *Derzhavna informatsiina polityka yak zakhysnyi barier vid vorozhoi propahandy* [State information policy as a protective barrier against hostile propaganda]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya Zhurnalistyka*. Vypusk 48. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/journalism/article/view/10561/10626>. (data zvernennia: 15.03.2025) [in Ukrainian].
16. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» (2020) [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”]: Ukaz Prezydenta Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020?lang=uk#Text>. (data zvernennia: 17.03.2025) [in Ukrainian].
17. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku «Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky» (2021) [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of October 15, 2021 “On the Information Security Strategy”]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021?lang=uk#Text>. (data zvernennia: 17.03.2025) [in Ukrainian].
18. Hromadska dumka pro sytuatsiiu na Donbasi ta shliakhy vidnovlennia suverenitetu Ukrainy nad okupovanyymi terytoriiamy (2020) [Public opinion on the situation in Donbas and ways to restore Ukraine’s sovereignty over the occupied territories]. *Tsentr Razumkov*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/gromadska-dumka-pro-sytuatsiiu-na-donbasi-tashliakhy-vidnovlennia-suverenitetu-ukrainy-nad-okupovanyymi-terytoriiamy-liutyi-2020r>. (data zvernennia: 17.03.2025) [in Ukrainian].
19. Palii H.O. (2020) *Zakhody informatsiinoi polityky shchodo spriyannia reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii Donetskoi ta Luhanskoi oblastei* [Information policy measures to promote the reintegration of temporarily occupied territories of Donetsk and Luhansk regions]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/zakhodi-informaciynoi-politiki-schodo-spriyannya-reintegracii>. (data zvernennia: 19.03.2025) [in Ukrainian].

УДК 373.5.091.113:005.94

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.3>

АКТУАЛЬНІ МАРКЕРИ ЗМІСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПРОФІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ЛІЦЕЇ

Карапиш Світлана Павлівна,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,

директор КЗ «Полтавський міський багатoproфільний ліцей № 1

ім. І.П. Котляревського Полтавської міської ради Полтавської області»

ORCID ID: 0000-0003-4844-0884

У статті розглядаються сучасні підходи до управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в контексті забезпечення якісної профільної освіти в ліцеї. У статті автор розкриває сутність, функції, завдання та інструменти організації освітнього процесу за вже апробованими профілями. Представлені матеріали включають науково-методичний супровід, практичний досвід впровадження та інноваційні технології профільного навчання, що доповнені кейсом проєктної діяльності, виходячи за межі стандартних профілів. Виділено ключові аспекти організації освіти для учнів загальної середньої школи, що втілюють принцип особистісно орієнтованого підходу та створюють найоптимальніші умови для професійного самовизначення і майбутньої самореалізації здобувачів. Описано інноваційні шляхи модернізації освітньої діяльності як засоби формування сприятливого середовища у закладі освіти для забезпечення якісної профільної підготовки. Проаналізовано нормативно-правове підґрунтя щодо організації профільного навчання та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Висвітлено основні виклики, з якими стикаються керівники освітніх закладів у впровадженні профільного навчання. Розкрито ключові компетентності сучасного управлінця освітнього закладу та стратегічні напрями діяльності щодо забезпечення якості профільної освіти. У змісті публікації доведено необхідність виважених управлінських рішень керівника закладу академічного спрямування, які мають ґрунтуватися на системному аналізі освітнього процесу, моніторингу якості навчання та врахуванні індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти в умовах профільного навчання. Особливу увагу приділено питанням формування освітнього середовища, ефективного використання ресурсів, залучення стейкхолдерів та впровадження інноваційних підходів в організації профільного навчання. Запропоновано модель управлінської діяльності, спрямованої на підвищення якості профільної освіти в ліцеї, з урахуванням сучасних освітніх тенденцій та вимог суспільства.

Ключові слова: управлінська діяльність, керівник закладу освіти, профільна освіта, ліцей, якість освіти, освітній менеджмент, науково-профільне стажування, профільні проєкти, профільне навчання, стратегічне управління, компетентнісний підхід.

Karapysh Svitlana. CURRENT MARKER OF THE CONTENT OF THE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION REGARDING THE PROVISION OF QUALITY PROFESSIONAL EDUCATION IN A LYCEUM

The article examines modern approaches to the management activities of the head of a general secondary education institution in the context of ensuring high-quality specialized education in a lyceum. In the article the author reveals the essence, functions, tasks and tools of organizing the educational process according to already approved profiles. The presented materials include scientific and methodological support, practical experience in implementing and innovative technologies of profile training, supplemented by a case study of project activities, going beyond the standard profiles. Key aspects of organizing education for secondary school students are highlighted, which embody the principle of a personality-oriented approach and create the most optimal conditions for professional self-determination and future self-realization of applicants. Innovative ways of modernizing educational activities are described as a means of creating a favorable environment in an educational institution to ensure high-quality specialized training. The legal framework for the organization of specialized training and the internal system for ensuring the quality of education is analyzed. The main challenges faced by heads of educational institutions when implementing specialized training are highlighted. The key competencies of a modern manager of an educational institution and strategic directions of activity for ensuring the quality of specialized education are revealed. The content of the publication proves the need for balanced management decisions by the head of an academic institution, which should be based on a systematic analysis of the educational process, monitoring the

quality of education, and taking into account the individual educational trajectories of education seekers in the context of specialized education. Particular attention is paid to the issues of forming an educational environment, effective use of resources, stakeholder involvement, and the implementation of innovative approaches in the organization of specialized education. A model of management activity aimed at improving the quality of specialized education in the lyceum, taking into account modern educational trends and societal requirements, is proposed.

Key words: *management activities, head of an educational institution, specialized education, lyceum, quality of education, educational management, scientific and specialized internship, specialized projects, specialized training, strategic management, competency-based approach.*

Вступ. Модернізація системи освіти України, зокрема впровадження профільного навчання у старшій школі, ставить перед керівниками закладів загальної середньої освіти нові виклики та завдання. Відповідно до Концепції Нової української школи та реалізації положень законів України «Про освіту» і «Про повну загальну середню освіту» актуальності набуває проблема ефективного управління закладами освіти академічного спрямування. Сучасний керівник ліцею має не лише організовувати освітній процес, але і забезпечувати високу якість профільної освіти, створювати умови для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій учнів та їхнього професійного самовизначення.

Трансформація старшої школи у профільну вимагає від директора закладу переосмислення змісту управлінської діяльності, впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу та залучення всіх стейкхолдерів до забезпечення якісної освіти. У цьому контексті важливо визначити сучасні орієнтири управлінської діяльності, які дозволять керівнику ефективно реалізувати завдання профільної освіти та забезпечити конкурентоспроможність випускників ліцею.

Матеріали та метод. Аналіз наукових досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес до проблеми управління закладами загальної середньої освіти в умовах профілізації. Концепція профільного навчання у старшій школі, вперше представлена у 2003 році як цілісна система, спричинила розвиток численних досліджень щодо профілізації закладів загальної середньої освіти. Проблематика розвитку профільної школи привернула увагу багатьох науковців, серед яких: Н. Бібік, Л. Бондар, Л. Березівська, Л. Ващенко, Н. Дічек, В. Кизенко, О. Коберник, В. Кузь, В. Кушнір, І. Лікарчук, О. Локшина, В. Луговий, В. Майборода, Ю. Мальований, О. Корсакова, В. Огнев'юк, Л. Онищук, А. Самодрин, О. Сухомлинська, С. Трубачова, Н. Шиян, що є незакінченим списком дослідників. Науковці трактують профільне навчання як форму диференційованої освіти, яка враховує індивідуальні потреби, схильності та здібності учнів, створюючи умови для навчання старшокласників відповідно до їхнього професійного самовизначення через трансформацію цілей, змісту, структури та організації освітнього процесу [1; 7–10].

Проте, незважаючи на численні дослідження, питання змісту управлінської діяльності керівника закладу щодо забезпечення якісної профільної освіти потребує додаткового вивчення з урахуванням сучасних реалій та викликів.

Метою статті є визначення актуальних маркерів (орієнтирів) змісту управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення якісної профільної освіти в ліцеї в контексті реформування освітньої галузі України.

Результати. Одним із пунктів, що розкриває зміст мети Концепції Нової української школи [1; 2], є старт кардинально оновленої профільної середньої освіти на вересень 2027 року. Частиною 2 статті 10 Закону «Про освіту» від 05.06.2017 № 2145-VIII виділено профільну освіту як один із рівнів освіти [3].

Профільне навчання у закладах загальної середньої освіти України регламентується комплексом нормативно-правових документів, які визначають стратегічні орієнтири, принципи організації та механізми реалізації профільної освіти.

Фундаментальною основою для впровадження профільного навчання є Закон України «Про освіту» (2017) [3], який визначає профільну освіту як невід'ємний складник повної загальної середньої освіти. Відповідно до статті 12 цього Закону метою профільного навчання є «здобуття профільної середньої освіти, що передбачає поглиблене вивчення окремих предметів з орієнтацією на майбутню професію». Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) [6] конкретизує питання організації профільного навчання, зокрема, статтею 10 визначено, що «профільна середня освіта здобувається на рівні ліцею або закладу спеціалізованої освіти», а також встановлено вимоги до формування освітніх програм з урахуванням профільної спрямованості.

Програма (Концепція) реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, схвалена розпорядженням КМУ від 14 грудня 2016 р. № 988-р [1], окреслює трансформацію старшої школи у профільну і передбачає, що «старша профільна школа має функціонувати як профільний академічний ліцей або як професійний ліцей». Відповідно до цієї Концепції профільна освіта орієнтована на потреби учня в контексті майбутньої професійної діяльності.

Важливим документом є Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти, затверджений постановою КМУ від 30 вересня 2020 р. № 898, та проєкт Державного стандарту профільної середньої освіти [5], які визначають вимоги до результатів навчання учнів на рівні профільної середньої освіти та їх відповідних компетентностей.

Важливим аспектом профільної освіти є внутрішня система забезпечення якості освіти, що регламентується Порядком проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затвердженим наказом МОН України від 09 січня 2019 р. № 17 [7]. Такий документ визначає критерії та індикатори оцінювання якості освітньої діяльності, зокрема й у контексті організації профільного навчання.

Керівник закладу загальної середньої освіти у своїй управлінській діяльності також має керуватися Положенням про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти, затвердженим наказом МОН України від 23 квітня 2019 р. № 536, яке регламентує особливості організації освітнього процесу та визначає механізми формування індивідуальних освітніх траєкторій учнів.

Зважаючи на автономію закладів освіти, керівник має право розробляти та впроваджувати авторські освітні програми та навчальні плани з урахуванням профільної спрямованості, що закріплено у статті 23 Закону України «Про освіту» [3]. Водночас ці програми мають відповідати Державному стандарту та забезпечувати якісну профільну освіту.

Отже, нормативно-правове забезпечення профільного навчання визначає ключові орієнтири управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення якісної профільної освіти.

Створення профільних шкіл і класів та впровадження профільного навчання зумовлене кількома факторами: рухом України до постіндустріального суспільства та інтеграцією в європейський простір; прагненням молодого покоління здобути освіту, що відповідає міжнародним стандартам розвинених країн; трансформацією освітньої парадигми від традиційного накопичення знань до формування компетентностей через неможливість опанувати стрімко зростаючі обсяги інформації [4].

Реалізація профільного навчання в ліцеях супроводжується низкою суттєвих викликів, що потребують від керівника закладу ефективних управлінських рішень та системного підходу до їх подолання:

- формування оптимальної моделі профільного навчання з урахуванням специфіки закладу освіти та освітніх потреб здобувачів освіти;

- створення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій учнів;

- забезпечення наступності між базовою та профільною освітою;

- трансформація освітнього простору відповідно до потреб профільного навчання;

- забезпечення закладу освіти висококваліфікованими педагогічними працівниками для викладання профільних предметів;

- мотивація педагогічного колективу до впровадження інноваційних методик навчання;

- модернізація освітнього середовища для забезпечення якісного профільного навчання;

- створення сучасних навчальних лабораторій, предметних кабінетів, інформаційно-ресурсних центрів;

- ефективний розподіл бюджетних коштів з урахуванням потреб профільного навчання;

- залучення інвестицій та грантових коштів для розвитку освітнього середовища;

- розвиток державно-приватного партнерства для підтримки профільної освіти;

- створення ефективної системи профорієнтаційної роботи та консультування;

- формування позитивного іміджу закладу освіти з профільним навчанням;

- аналіз ефективності різних моделей організації профільного навчання;

- вивчення допрофільних освітніх потреб та інтересів учнів;

- оцінювання результативності управлінських рішень щодо організації профільного навчання;

- забезпечення психологічного супроводу професійного самовизначення учнів;

- мінімізація стресових ситуацій у разі переходу до профільного навчання;

- інтеграція профільної освіти із системою професійної та вищої освіти;

- узгодження змісту профільної освіти з вимогами сучасного ринку праці.

Подолання цих викликів вимагає від керівника закладу загальної середньої освіти системного підходу до управлінської діяльності, стратегічного мислення, інноваційності та готовності до змін. Ефективне управління в умовах впровадження профільної освіти передбачає не лише реагування на наявні проблеми, але й прогнозування потенційних ризиків та розробку превентивних механізмів їх подолання.

Можна систематизувати такі ключові напрями, як:

- стратегічне планування* (розробка стратегії розвитку ліцею з урахуванням профільних векторів; створення та координація діяльності методичних об'єднань за профілями; розробка та впровадження освітньої програми ліцею з урахуванням профіль-

ної специфіки; забезпечення ефективного розподілу ресурсів відповідно до пріоритетів профільного навчання;

формування освітнього середовища (створення сучасного освітнього простору, що відповідає вимогам профільного навчання; формування матеріально-технічної бази для викладання профільних предметів; організація доступу до сучасних інформаційних ресурсів та навчальних матеріалів; забезпечення безпечного та інклюзивного освітнього середовища);

управління людськими ресурсами (формування команди високопрофесійних педагогів для викладання профільних предметів; стимулювання інноваційної діяльності вчителів та підтримка їхніх ініціатив; залучення фахівців-практиків до викладання окремих курсів та проведення майстер-

класів; розвиток лідерського потенціалу педагогічного колективу);

управління освітнім процесом (забезпечення варіативності форм організації профільного навчання; впровадження компетентнісного підходу в освітній процес; організація проєктної та дослідницької діяльності учнів);

система внутрішнього забезпечення якості освіти (впровадження критеріїв оцінювання якості профільної освіти; організація моніторингу навчальних досягнень учнів; проведення самооцінювання освітньої діяльності ліцею; аналіз ефективності реалізації освітньої програми закладу);

партнерство та співпраця (налагодження ефективної взаємодії з батьківською громадою; розвиток співпраці із закладами вищої освіти та науковими установами; встановлення партнерських відносин

Таблиця 1

**Зміст науково-профільного стажування для ліцеїстів 8–10 класів
КЗ ПМБЛ № 1 ім. І.П. Котляревського у 2025 року**

Група	Профіль	Тема проєкту	Управлінський супровід
М-11	Математичний	Математика руху: як тіло говорить мовою чисел і слів	Формування профільної карти ліцею відповідно до профільних проєктів;
ІФ-12	Іноземна філологія	Біскорню, брелок: магія форм	інтеграція профільних проєктів у стратегію розвитку закладу освіти;
ОІ-13	Образотворчий / історичний	#Шевченко-Полтава: арт-мандрівка	
ПК-14	Природничий / комп'ютерні комунікації	Сонячний код: міжпредметний аналіз впливу Сонця на життя та науку	кадрове забезпечення профільних проєктів (залучення профільних спеціалістів, експертів);
М-21	Математичний	Математика і мода	організація мережевої взаємодії з партнерами (ЗВО, бізнес/громадські організації);
ІФ-22	Іноземна філологія	Світогляд і дозвілля підлітків у Німеччині, Англії та Україні: освіта, культура та виклики сучасності	
ОІ-23	Образотворчий / історичний	Керамологічні студії: візуалізація і моделювання знахідок / Спортивно-пізнавальні квести як спосіб активного змістовного відпочинку та вивчення краєзнавства	забезпечення матеріально-технічної бази (обладнання, програмне забезпечення); розробка та впровадження навчальних програм профільних предметів та спецкурсів;
М-31	Математичний	Оптимізація та інноваційні підходи до енергозбереження	створення умов для професійного зростання педагогів, залучених до профільних проєктів;
ІФ-32	Іноземна філологія	Секрети успішного сімейного бюджету (формування фінансової грамотності)	організація процедур моніторингу реалізації профільних проєктів
ПМ-33	Природничий / математичний	Українська кухня в «Енеїді» І.П. Котляревського як джерело національної ідентифікації: історико-етнографічний, біолого-фізичний, економічний аспекти	висвітлення результатів профільних проєктів серед стейкхолдерів; організація професійних проб та практики учнів у партнерських організаціях;
ІН-ІФ-34	Інформатичний / іноземна філологія	Створення мультимедійного продукту (літературне видання): синтез тексту, переклад і верстка за допомогою ШІ, математичні методи візуалізації даних	розвиток дуальних форм профільного навчання.

Джерело: складено автором

з бізнес-структурами; участь у мережевих освітніх проєктах та професійних спільнотах; інтеграція до міжнародного освітнього простору);

профілізація та професійна орієнтація (організація системної профорієнтаційної роботи з учнями; забезпечення психолого-педагогічного супроводу вибору профілю навчання; створення умов для професійних проб та практик учнів; організація допрофільної підготовки в базовій школі; розробка індивідуальних освітніх траєкторій учнів);

фінансово-економічне забезпечення (ефективне управління бюджетними ресурсами закладу освіти; залучення додаткових джерел фінансування для розвитку профільної освіти; розвиток матеріально-технічної бази відповідно до потреб профільного навчання);

маркетинг освітніх послуг (вивчення освітніх потреб учнів та їхніх батьків; просування освітніх послуг ліцею та формування контингенту учнів; представлення досягнень закладу освіти в інформаційному просторі).

Комплексна реалізація цих напрямів управлінської діяльності забезпечує системний підхід до організації якісної профільної освіти в ліцеї та сприяє формуванню конкурентоспроможного випускника, готового до успішного продовження навчання або професійної діяльності.

У Полтавському міському багатопрофільному ліцеї № 1 ім. І.П. Котляревського успішно реалізуються 6 профілів: математичний (із поглибленим вивченням математики та інформатики); іноземної філології (із вивченням трьох іноземних мов, вивченням англійської мови поглиблено); образотворчий (із вивченням малюнка, живопису та композиції, комп'ютерної графіки та дизайну); історичний (з поглибленим вивченням історії, вивченням двох іноземних мов); природничий (з поглибленим вивченням біології та хімії, однієї іноземної); комп'ютерних комунікацій та медіа (із вивченням двох іноземних мов, вивченням англійської мови поглиблено, комп'ютерних дисциплін).

Відповідно до вибраних профілів у ліцеї реалізується профільне навчання за рахунок науково-профільного стажування (табл. 1), у ході якого організація освітнього процесу у кожному класі/групі відбувається з акцентом на профільні предмети. Діяльнісний підхід у навчанні є основою для розвитку компетентностей учнів. Цей підхід передбачає систематичне залучення учнів до активної дослідницької та винахідницької роботи з практичним спрямуванням: проведення досліджень на базі лабораторій закладів вищої освіти; апробацію теоретичних припущень в установах, організа-

ціях. Розвиток ключових компетентностей посилюється через впровадження міжпредметних та внутрішньопредметних зв'язків трьох типів: змістовно-інформаційних, операційно-діяльнісних та організаційно-методичних. Завдяки цьому учні здобувають практичний досвід застосування знань та вміння переносити їх у нові ситуації (табл. 2).

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Управлінська діяльність керівника ліцею в умовах реалізації профільної освіти вимагає системного, інноваційного підходу, спрямованого на забезпечення якості освітнього процесу та формування компетентностей учнів відповідно до їхніх освітніх потреб та потреб суспільства. Ефективність такої діяльності залежить від чіткого розуміння сучасних освітніх тенденцій, стратегічного бачення розвитку закладу та вміння організувати співпрацю всіх учасників освітнього процесу.

Сучасні орієнтири управлінської діяльності керівника ліцею охоплюють широкий спектр напрямів: від стратегічного планування та проєктування профільної освіти до моніторингу її якості; від ресурсного забезпечення до розвитку соціального партнерства; від організаційно-координаційної діяльності до навчально-методичного супроводу.

Ключовим елементом управлінської діяльності керівника є створення ефективної системи забезпечення якості профільної освіти, що передбачає впровадження інноваційних педагогічних технологій, розробку навчально-методичного забезпечення профільного навчання, формування професійної компетентності педагогічних працівників та розвиток мотивації учнів до навчання.

Особливу роль у діяльності керівника відіграє налагодження соціального партнерства із закладами вищої освіти, науковими установами, роботодавцями та громадськими організаціями, що дозволяє розширити освітні можливості учнів, забезпечити практичну спрямованість навчання та сприяти їх професійному самовизначенню.

Вагомим фактором успішності управлінської діяльності є здатність керівника адаптуватися до викликів часу, впроваджувати інноваційні підходи, використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології та забезпечувати безперервний професійний розвиток педагогічних працівників.

Успішна реалізація профільної освіти в ліцеї можлива лише за умови системного підходу до управління, що враховує всі аспекти освітнього процесу та забезпечує його відповідність потребам учнів, вимогам суспільства та тенденціям розвитку сучасної освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Концепція профільного навчання в старшій школі : Рішення Колегії Міністерства освіти і науки № 9/1-2 від 26.08.2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v10_1290-03#Text. (дата звернення: 08.04.2025).
2. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>. (дата звернення: 08.04.2025).
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 08.04.2025).
4. Якою вбачають профільну школу за десять років. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/1186-qqq-17-m1-24-01-2017-yakoyu-vbachayut-proflnu-shkolu-za-desyat-rokv>. (дата звернення: 08.04.2025).
5. Про затвердження Державного стандарту профільної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 08.04.2025).
6. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX, із змінами (витяг). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-207>. (дата звернення: 08.04.2025).
7. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. / Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>. (дата звернення: 08.04.2025).
8. Дорофєєв О.В., Христенко К.І. Результативне лідерство в публічній сфері: систематизація та огляд основних складників. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 86–94.
9. Зось-Кіор М.В., Шабельник С.С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Випуск 1. С. 52–57.
10. Латинін М.А., Гібадуллін О.В., Фесак С.А. Теоретичні засади публічного управління сталим розвитком як основи гармонійної соціально-економічної трансформації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 34–47.

REFERENCES:

1. Kontseptsiya profil'noho navchannya v starshiy shkoli: Rishennya Kolehiyi Ministerstva osvity i nauky № 9/1-2 vid 26.08.2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v10_1290-03#Text.
2. Nova ukrayins'ka shkola. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
3. Pro osvitu: Zakon Ukrayiny vid 05.09.2017 № 2145-VIII, iz zminamy URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
4. Yakoyu vbachayut' profil'nu shkolu za desyat' rokiv. URL: <https://www.pedrada.com.ua/article/1186-qqq-17-m1-24-01-2017-yakoyu-vbachayut-proflnu-shkolu-za-desyat-rokiv>.
5. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu profil'noyi serechn'oyi osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 25.07.2024 № 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>.
6. Zakon Ukrayiny «Pro povnu zahal'nu serechnyu osvitu» vid 16 sichnya 2020 roku № 463-IX, iz zminamy (vytyah). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-207>.
7. Pro zatverdzhennya Poryadku provedennya instytutsiynoho audytu zakladiv zahal'noyi serechn'oyi osvity. Verkhovna Rada Ukrayiny. *Zakonodavstvo Ukrayiny*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>.
8. Dorofieiev O.V., Khrystenko K.I. (2024) Rezultatyvne liderstvo v publichnii sferi: systematyzatsiia ta ohliad osnovnykh skladnykiv. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. Vypusk 2. S. 86–94.
9. Zos-Kior M.V., Shabelnyk S.S. (2024) Adaptatsiia systemy upravlinnia zakladu vyshchoi osvity do zmin v osvitnomu sereдовyshchi ta suspilstvi. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*. 2024. Vypusk 1. S. 52–57.
10. Latynin M.A., Hibadullin O.V., Fesak S.A. (2024) Teoretychni zasady publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom yak osnovy harmoniinoi sotsialno-ekonomichnoi transformatsii. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. 2024. Vypusk 2. S. 34–47.

УДК 021:024:027.7

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.4>

ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ БІБЛІОТЕК ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ АУТРІЧ

Галич Олександр Анатолійович,

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0001-6478-8309

Браславець Тетяна Миколаївна,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету
ORCID ID: 0000-0003-0204-0615

У статті досліджується інформаційна діяльність бібліотек закладів вищої освіти крізь призму впровадження аутріч-технологій як ефективного інструменту, що дозволяє трансформувати їх із традиційних сховищ інформації у активні соціальні та комунікаційні інституції, здатні оперативно реагувати на запити сучасного суспільства. Досліджено функціональні завдання бібліотек в умовах цифровізації, зростання обсягів інформації, воєнного стану та соціальних трансформацій, зокрема зниження читачької активності, дефіциту фінансування та необхідності цифрової інклюзії. Здійснено аналіз понятійно-термінологічного апарату та окреслено еволюцію концепції «аутріч» у міжнародному та вітчизняному бібліотекознавстві. Здійснено концептуалізацію поняття «аутріч» у бібліотечній практиці на основі аналізу публікацій провідних фахівців. Висвітлено теоретичні засади та практичні аспекти реалізації аутріч-технологій, зокрема принципи інклюзивності, мобільності, проактивності, партнерства та орієнтації на потреби користувачів. Обґрунтовано необхідність її впровадження в університетських бібліотеках як механізму подолання інформаційної нерівності, розширення доступу до знань і послуг, зміцнення зв'язку між бібліотекою та академічною спільнотою. Підкреслено значення аутріч у взаємодії з вразливими групами населення (людьми з особливими потребами, внутрішньо переміщеними особами, безробітними, молоддю у зоні ризику) через застосування мобільних бібліотек, програм цифрової освіти, інтерактивних сервісів, дистанційного консультування тощо. Узагальнено міжнародний досвід, а також практики застосування аутріч у вітчизняних університетських бібліотеках. Розглянуто інструментарій, що використовується для реалізації аутріч-технологій, включаючи мобільні бібліотеки, цифрові платформи, студентське наставництво, інфоакції, освітні програми тощо. У статті наголошено на важливості інтеграції аутріч-технологій у стратегії розвитку бібліотек, що сприятиме зміцненню їхньої соціальної ролі, підвищенню якості інформаційного обслуговування та популяризації бібліотеки як відкритого, динамічного та інклюзивного простору.

Ключові слова: аутріч-технологія, університетська бібліотека, інформаційна діяльність, бібліотечна справа, академічна спільнота, цифрова трансформація, інклюзивність, обслуговування користувачів бібліотеки.

Halych Oleksandr, Braslavets Tetiana. INFORMATION ACTIVITIES OF UNIVERSITY LIBRARIES USING OUTREACH TECHNOLOGY

This article explores the information activities of higher education institution libraries through the lens of implementing outreach technologies as an effective tool that transforms libraries from traditional information repositories into active social and communication institutions capable of responding promptly to the demands of contemporary society. The functional roles of libraries have been examined in the context of digitalization, growing volumes of information, martial law, and social transformations, particularly the decline in reading activity, funding shortages, and the need for digital inclusion. The study examines the conceptual and terminological framework and outlines the evolution of the "outreach" concept in both international and Ukrainian library science. The article offers a conceptualization of "outreach" in library practice based on the analysis of leading experts' publications. It presents the theoretical foundations and practical aspects of implementing outreach technologies, particularly the principles of inclusivity, mobility, proactivity, partnership, and user-centeredness. The necessity of outreach

implementation in university libraries is substantiated as a mechanism to overcome information inequality, expand access to knowledge and services, and strengthen the connection between the library and the academic community. The importance of outreach in engaging with vulnerable groups (such as people with special needs, internally displaced persons, the unemployed, and at-risk youth) is emphasized through the use of mobile libraries, digital education programs, interactive services, and remote counseling. International experience and domestic practices of outreach in university libraries are summarized. The focus is on the tools, that used to implement outreach technologies, including mobile libraries, digital platforms, student mentoring, information campaigns, and educational initiatives. The article emphasizes the importance of integrating outreach technology into library development strategies, which will enhance their social role, improve the quality of information services, and promote the library as an open, dynamic, and inclusive space.

Key words: outreach technology, university library, information activities, librarianship, academic community, digital transformation, inclusivity, library user service.

Вступ. Університети та бібліотеки є одними з найдавніших і найвпливовіших інституцій соціальної комунікації, вони традиційно забезпечували освітню та виховну функції, сприяючи формуванню світоглядних орієнтирів, накопиченню й передачі культурного, практичного та наукового досвіду. У сучасних умовах трансформації механізмів поширення і обробки інформації діяльність бібліотек переходить у площину формування інформаційного простору, який є основою для інтелектуального розвитку суспільства. Як результат, бібліотеки, у тому числі і університетські, зазнають суттєвих трансформацій, переходячи від традиційної ролі накопичувачів інформації до активного учасника освітнього процесу, центрів комунікації та підтримки академічної спільноти. Діяльність університетських бібліотек потребує переосмислення та адаптації до нових викликів, зокрема через впровадження інноваційних підходів до діяльності.

Матеріали та методи. Дослідження наукових джерел свідчить про переважно описовий підхід до поняття «аутріч», серед дослідників досі немає єдиного бачення щодо його визначення. Цей термін вживається як у неформальному, так і в офіційному контексті для позначення різноманітних видів бібліотечної діяльності, спрямованої на задоволення потреб різних аудиторій. Професійні бібліотечні видання часто публікують приклади з практики, що можуть слугувати джерелом корисних ідей та надавати інформацію про реалізовані ініціативи. Проте значна частина таких матеріалів обмежується лише описом проведених заходів і загальними поясненнями щодо їхньої доцільності.

На нашу думку, найбільший внесок у розвиток цього напрямку досліджень зробили провідні міжнародні інституції, зокрема Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ (IFLA), яка активно підтримує використання аутріч-технології у бібліотечній діяльності, особливо у контексті забезпечення рівного доступу до інформації та послуг для вразливих груп населення, зокрема осіб, які мають статус бездомних, мігрантів, людей з обме-

женими можливостями, етнічних меншин та інших [6; 16]. Аналітичні матеріали IFLA (Guidelines for Library Services to Displaced Persons; Mobile Library Guidelines [20]; Guidelines for Library Services to Persons Experiencing Homelessness [16]) висвітлюють ключові настанови, принципи реалізації та деталізують методологічні основи впровадження аутріч-технології.

Дослідження проведено з використанням наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних фахівців, серед яких дослідження Стефані А. Діас [23], присвячене концептуалізації аутрічу в академічному бібліотекознавстві; Тоні М. Картера і П. Сімана [26], які аналізують менеджмент і підтримку аутріч-програм; Ф.Е. Форда [15] з акцентом на трансформаційній ролі бібліотек. Також увагу приділено роботам К. Біддла та Е. Говена [12], які досліджують STEM-аутріч у контексті діяльності в умовах пандемії; О. Матвієнко, М. Цивіна [5], у роботі яких досліджено аутріч як актуальний напрям наближення бібліотечних послуг до споживачів; К. Мої [21], яка розглядає застосування цієї технології в архівній справі; а також К. Малуські та співавторів [17], які досліджують студентське наставництво як форму залучення користувачів. Комплексне дослідження та різні аспекти впровадження технології аутріч у діяльність університетських бібліотек викладено у роботах Е. Бермана [11], Р. Осборна [22] та колективу авторів під редакцією К. Смолвуда [19]. Важливими джерелами також стали матеріали Всесвітнього бібліотечного та інформаційного конгресу (IFLA WLIC Proceedings) [14], Української бібліотечної асоціації [4], Стратегії розвитку читання на період до 2032 року та операційного плану її реалізації [9].

Для збору емпіричних даних використовувались відкриті інформаційні ресурси університетських бібліотек України та світу (сайти, блоги, профілі у соціальних мережах), що дозволило здійснити аналіз конкретних форм аутріч-активностей, як-то: мобільні бібліотеки, виїзні інформаційні сесії, «бібліотеки у валізі», програми цифрової освіти тощо. Також були опрацьовані електронні репозита-

рії (BASE, DOAJ, ResearchGate) та матеріали в бібліотеці Університету Лестера [24], що забезпечили доступ до наукових публікацій з актуальних питань бібліотечного маркетингу, комунікаційної стратегії, соціального партнерства та дозволило здійснити систематизацію та узагальнення отриманих даних.

У процесі дослідження було застосовано комплексний підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу, порівняльного методу та вивчення емпіричних даних. Застосовано структурно-логічний метод, проведено дослідження поняття за допомогою методу концепт-аналізу. Основну увагу зосереджено на вивченні актуальних практик аутріч-діяльності в академічному середовищі, аналізі наукових публікацій, стратегічних документів та звітів щодо розвитку бібліотечної сфери в Україні та світі.

Мета статті – проаналізувати сутність, принципи та інструменти аутріч-технології в контексті інформаційної діяльності університетських бібліотек, визначити їхню роль у забезпеченні доступу до інформаційних ресурсів, формуванні нових форматів взаємодії з академічною спільнотою, а також окреслити ефективні практики та стратегії впровадження аутріч-підходів в умовах трансформації бібліотечного середовища та зростання вимог до якості інформаційного обслуговування системи освіти. У фокусі дослідження також виявлення ключових напрямів аутріч-технології у бібліотечній практиці, зокрема таких, що спрямовані на розширення доступу до інформації, підтримку навчання, соціальну інклюзію та залучення нових груп користувачів.

Результати. Вплив низки соціальних чинників, серед яких виклики воєнного часу, зниження інтересу до читання та зростання потреби в доступній інформаційній підтримці, зумовлюють потребу впровадження сучасних технологій у діяльність університетських бібліотек України, розробки комунікативних стратегій бібліотек, адаптованих до змін соціального середовища та потреб користувачів. Одним з напрямів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності бібліотек, є впровадження аутріч-технологій (англ. «outreach»).

Термін «аутріч» з'явився в наукових публікаціях ще у середині XX століття, зокрема в контексті соціальних наук, освіти та медицини. Термін почав активно використовуватись для опису програм, у рамках яких надавалися медичні послуги або інформація для вразливих груп населення, спрямованих на допомогу літнім людям через безпосередній контакт чи надання послуг і інформації поза традиційними установами, такими як лікарні або соціальні служби. У 1980–1990 рр. з'явилися публікації в галузі громадського здоров'я, де термін

«аутріч» використовувався для опису стратегій залучення вразливих груп до профілактичних заходів і медичних послуг. Надалі набули поширення публікації прикладного характеру із соціальних наук, в яких цей термін використовували, щоб описати стратегії, які сприяють залученню людей до соціальних послуг, допомоги та підтримки в їхніх громадах.

Стефані А. Діас, аналізуючи поняття «аутріч» в академічній бібліотечарській справі, наводить низку понять, які з ним пов'язані і часто використовуються у дослідженнях науковців як синоніми: «залучення», «пропаганда», «публічність і зв'язки з громадськістю», «зв'язок» і «вбудоване бібліотечарство», «додаткові бібліотечні послуги», «маркетинг» або «маркетинговий план», «інформаційно-просвітницька робота». Автор пропонує розкривати зміст на основі ідентифікації визначальних атрибутів, які дозволять більш повно зрозуміти концепцію і відрізнити поняття від інших [23]. За її спостереженням у дослідженнях науковців, які стосувалися бібліотечної справи, зроблено акцент на «розробку та впровадження різних методів втручання для підвищення обізнаності, формування позитивного сприйняття та використання бібліотечних послуг, просторів та колекцій» [23]. Особливо цей напрям взаємодії з користувачами у світі набув поширення в умовах епідемії вірусу COVID-19 [12]. У цьому контексті Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ трактувала його як засіб боротьби з інформаційною нерівністю, спрямований на забезпечення рівного доступу до знань, ресурсів і послуг для всіх верств населення, включаючи найбільш уразливі та маргіналізовані групи [6].

Кембриджським довідником запропоновано тлумачення терміна «аутріч» як «намагання надати послуги або інформацію людям у місці їх проживання або проведення часу» [13] та як «процесу налагодження стосунків організації з людьми з метою надання їм порад, наприклад, щодо проблем здоров'я чи фінансових проблем» [13].

За твердженням О. Матвієнко та М. Цивіна, термін «аутріч» має аналог з української бібліотечної науки і практики – термін «позастаціонарне (нестационарне) бібліотечне обслуговування», визначальною ознакою якого є інформаційно-просвітницька діяльність та орієнтація на наближення бібліотечних послуг до середовища повсякденної діяльності користувачів [5, с. 93–94]. Зміст позастаціонарного бібліотечного обслуговування у ДСТУ 7448:2013 подано за ознакою місця надання бібліотечних послуг: у бібліотечних пунктах, пересувних бібліотеках [3]. Такий підхід, вважаємо, дещо потребує уточнення інших вагомих ознак, зокрема принципів, інструментарію чи способів надання бібліотечних послуг.

Вагомими аспектами дослідження питання технології аустріч є також її цільове спрямування, зокрема соціокультурна діяльність, як продуманий процес долучення людини до різноманітних культурних надбань людства, на чому наголошує О. Матвієнко [5]; забезпечення законодавчо визначеного права громадян «на вільний доступ до інформації, знань, залучення до цінностей національної і світової культури, науки та освіти, що зберігаються в бібліотеках [7]», та створення необхідних умов для розвитку культури читання у населення, розширюється коло користувачів бібліотеки [9], «інформування та просвітництва дослідників, студентів, донорів, широкого загалу щодо програм і фондів архівів» [21]. Як результат, у змісті поняття «аустріч» у бібліотечній справі вбачаємо соціально орієнтовану діяльність, спрямовану на встановлення контакту з громадами, які мають обмежений доступ до інформації або не охоплені бібліотечними послугами. В основі аустрічу лежить ідея інклюзії, соціального партнерства та активної взаємодії бібліотеки з різними соціальними групами.

Використання технології аустріч відповідає цілям Стратегії розвитку бібліотечної справи, зокрема стратегічному напрямку «Створення нової архітектури інтегрованої бібліотечної системи країни

на основі універсального доступу та економічної доцільності» [8], орієнтованого на довготривалий розвиток та надання різноманітних послуг з урахуванням динамічних загальнонаціональних і місцевих потреб суспільства, з метою покращення добробуту як окремих громад, так і кожної людини зокрема.

Бібліотека університету нині виступає інтелектуальним осередком закладу освіти, що акумулює знання, інформаційні ресурси й культурні цінності суспільства. З огляду на те, що у 2022–2023 роках, згідно з даними Державної служби статистики в Україні, функціонувало 314 закладів вищої освіти [2] та що кожен має власну бібліотеку, можемо вважати, що мережу університетських бібліотек в Україні орієнтовно формують 314 бібліотек. Зважаючи на їх вагомий вплив як у питанні сприяння навчанню молоді, так і в питанні підтримки і розвитку наукових шкіл, встановлення оптимальних шляхів розвитку бібліотек потребує ідентифікації різнопланових проблем.

У соціокультурному і змістовому плані діяльність бібліотеки тісно пов'язана з функціонуванням університету. Водночас вона володіє власним інформаційно-когнітивним потенціалом, що надає їй певну автономію у формуванні комунікаційних потоків, обробці та поданні інформації, а також

Таблиця 1

Проблеми, притаманні бібліотечній сфері України

Проблема	Зміст
Зниження читацької активності	Зменшення інтересу до традиційного читання, особливо серед молоді; конкуренція з цифровими платформами, соцмережами та розважальним контентом; незручні умови, відсутність зон для роботи з ноутбуками, Wi-Fi тощо
Загроза втрати об'єктів документальної спадщини	Неналежний стан збереження фондів; обмеженість доступу для користувачів; проблеми обліку пам'яток, книгообміну
Недостатній рівень цифровізації та відкритості даних	Відсутність єдиної національної системи електронного каталогізування; недостатня інтеграція в міжнародні бази даних та електронні бібліотеки; потреба запровадження дистанційних інтерактивних методів у просвітницьку діяльність бібліотек; бібліотечні працівники не мають достатньої ІТ-кваліфікації для роботи з цифровими платформами, репозитаріями, системами автоматизації
Недостатній розвиток інклюзивних послуг	Обмежений доступ для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, маломобільних груп до бібліотечних ресурсів; потреба у впровадженні мобільних бібліотек, цифрової інклюзії. Низький рівень популяризації та обізнаності про бібліотечні послуги (наприклад, цифрові ресурси, коворкінг, освітні заходи), що знижує їх соціальну значущість
Виклики воєнного часу	Руйнування бібліотечних будівель та втрати фондів; переміщення бібліотек; психологічний стан користувачів та потреба в адаптації контенту до умов війни
Недостатнє фінансування	Недостатнє бюджетне фінансування для оновлення фондів, модернізації інфраструктури, підключення до сучасних електронних ресурсів; потреба забезпечити стабільну роботу в умовах надзвичайних ситуацій (резервні джерела живлення, укриття тощо)
Застаріла матеріально-технічна база	Потреба організації комфортного бібліотечного середовища; встановлення сучасного комп'ютерного обладнання, забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету; складність автоматизації процесів; застарілість літератури, недостатність надходження нової
Зниження кадрового потенціалу	Старіння кадрів та відсутність молодих фахівців; недостатній рівень оплати праці; рівень кваліфікації для роботи з цифровими платформами, репозитаріями, системами автоматизації; обмежені можливості підвищення кваліфікації, участі у міжнародних програмах і тренінгах

Джерело: складено авторами з використанням [4, с. 6–7; 9]

у обслуговуванні користувачів. Ця автономія реалізується завдяки використанню сучасних підходів до опрацювання інформації та аналізу документів, а також самостійного здійснення управління відповідними інформаційними потоками.

З іншої точки зору, університетська бібліотека перебуває під впливом проблем, притаманних загалом бібліотечній сфері (табл. 1), що були у тому числі ідентифіковані фахівцями Національної бібліотеки України імені Ярослава Мудрого за результатами проведених глибинних інтерв'ю [4].

Бібліотекам університетів у контексті взаємодії з користувачами-студентами притаманні аналогічні проблеми: теж відбувається зниження фізичного відвідування бібліотек, особливо серед студентів молодших курсів; отримання інформації переважно з інтернет-ресурсів, складності цифровізації та слабка присутність бібліотеки в онлайн-середовищі, обмежені оновлення фондів та недостатнє фінансування, а також виклики, з якими стикаються бібліотеки, релоковані разом із закладами освіти України. Ключовими факторами, які зумовили появу описаних вище проблем, на думку фахівців бібліотечної справи, були:

- зміни читачьких уподобань, переорієнтація на інтернет-ресурси, ігрові формати прийняття інформації;
- слабка присутність бібліотеки в онлайн-середовищі;
- зменшення відвідуваності читальних залів, безпекові питання;
- обмежене оновлення фонду, зниження ролі читання в освітньому процесі;
- тривале недостатнє фінансування [1].

Узагальнюючи зазначені проблеми та враховуючи можливості сучасних університетів та з метою забезпечення вільного, рівного та відкритого доступу до інформації, знань і культурних ресурсів для всіх категорій користувачів, вважаємо за доцільне впровадження у діяльність університетських бібліотек технології аутріч. Це дозволить трансформувати бібліотеку в інституцію, що активно реагує на потреби громади, включаючи найбільш вразливі групи населення – людей з особливими потребами, внутрішньо переміщених осіб, безробітних, молодь у зоні ризику.

Аутріч-технологія нарівні університетських бібліотек може бути реалізована з урахуванням низки ключових принципів, що забезпечують її ефективність:

1. Орієнтація на потреби користувачів, що передбачає глибоке вивчення інформаційних потреб і запитів різних цільових аудиторій, зокрема студентів, викладачів, дослідників [11]. Це дозволяє створювати актуальні та затребувані інформаційні сервіси,

які ефективно підтримують освітній і дослідницький процес. Для прикладу, бібліотека Університету Лестера впровадила сервіс «Library on Tour», який забезпечує доступ до інформаційних ресурсів у різних навчальних корпусах з урахуванням побажань студентів [24; 25].

2. Розширення присутності в освітньому середовищі. Бібліотеки активно функціонують не лише у власному фізичному просторі, а й у місцях навчання, відпочинку, цифрових платформах, соціальних мережах. Практика «мандрівних» або мобільних бібліотек, а також «Pop-up Library» форматів дозволяє здійснювати інформаційне обслуговування без просторових обмежень [25].

3. Проактивність. Ініціатива має виходити від бібліотеки, а не чекати запиту користувача [11; 22].

4. Партнерство та міждисциплінарна співпраця, що передбачає активну взаємодію з іншими підрозділами університету: факультетами, кар'єрними центрами, студентськими організаціями, медіацентрами, а також із зовнішніми партнерами, реалізацію програм для партнерства з іншими громадськими групами та забезпечує комплексний характер комунікаційної діяльності бібліотеки [11; 19].

5. Інноваційність та гнучкість. Університетські бібліотеки мають бути відкритими до нових форм взаємодії, цифрових сервісів, форматів заходів і каналів комунікації, а також адаптуватися до змін у комунікативній сфері [11; 22].

6. Інклюзивність та доступність, що передбачає врахування потреб різних груп користувачів: студентів, викладачів, іноземних громадян, осіб з особливими потребами тощо, з орієнтацією на подолання інформаційної нерівності. У бібліотеці Університету Лестера використовується онлайн-версія наукового співробітника «Research Assistant» на основі штучного інтелекту, а також застосовувано ШІ-алгоритми у побудові пошукової системи, що спрощує роботу дослідників і допомагає підібрати інформаційні джерела з урахуванням їхніх запитів [24].

7. Інтерактивність. Забезпечення можливості зворотного зв'язку, опитувань, спільної участі в інформаційних подіях [19].

8. Сталий розвиток. За рахунок включення концепції аутріч у довгострокову стратегію розвитку бібліотеки, реалізації цілей університету з формування освітнього, культурного і дослідницького середовища. Вартий уваги досвід Університетської бібліотеки Утрехта, п'ятирічний план аутріч-розвитку якої інтегрований у загальну освітню політику закладу освіти [27].

Наступним кроком є визначення предмета аутріч-технології та тих дій, які передбачає її реалізація. Скористаємося запропонованою Тоні М. Картером,

Прісциллою Сіман [26, с. 164] класифікацією. Вони визначили два складники, що формують технологію аустріч:

1. Послуги, які є предметом аустріч-технології, включають надання допомоги у проведенні досліджень чи пошуку інформації, а також ресурси, які доступні в бібліотеці, та відповідні бібліотечні засоби [26, с. 164].

2. Просування послуг передбачає застосування маркетингових методів, розвиток зв'язків з громадськістю для просування цих послуг, реалізацію відповідних інструментів [26, с. 164].

Підбір інструментарію для реалізації аустріч-технологій доцільно здійснювати відповідно до потреб споживачів бібліотечних послуг: студентства, соціально вразливих верств населення, які підтримуються університетом, чи зовнішнього середовища, яке віддалено користується ресурсами бібліотеки.

Наближення бібліотек до споживачів всіх категорій, особливо до зовнішніх (онлайн) користувачів, здійснюється, наприклад, за рахунок підвищення рівня цифровізації, автоматизації та забезпечення бібліотек відповідним спеціальним програмним забезпеченням. Університетські бібліотеки формують Е-репозитарії, здійснюють наповнення сайту електронними ресурсами та виданнями, активно використовують соціальні мережі для висвітлення своєї діяльності, надання доступу до баз даних (Web of Science та Scopus), упорядкування профілів університету для спрощення пошуку публікацій викладачів, випусків наукових періодичних видань тощо.

Інтернет-сторінки бібліотеки виконують функцію офіційного каналу комунікації, через який поширюються новини, оголошення та інформаційні повідомлення, що сприяє залученню уваги користувачів і встановлення контактів з іншими бібліотеками та установами. Своєю чергою присутність бібліотеки у соціальних мережах дозволяє активізувати неформальне спілкування, поглибити взаємодію з аудиторією та партнерами, а також формувати відкритий інформаційний простір.

Додатково наближення користувача до бібліотеки може бути реалізовано за рахунок організації прямих трансляцій, створення мобільних бібліотечних пунктів, інфо-стендів, виїзних консультацій чи онлайн-виставок. Під час пандемії COVID-19, а також під час війни попит на онлайн-доступ до інформації зріс, набуло поширення проведення прямих трансляцій занять чи інформаційних сесій. Практика таких взаємодій стала предметом досліджень значної кількості науковців [1; 4–6; 10; 12; 24]. Цей інструмент сприяє збільшенню впливу і охопленню бібліотеки, наближенню послуг до споживачів її послуг. Застосування інструментарію

аустріч для розвитку комунікації та підтримки соціально вразливих верств населення орієнтоване як на надання доступу до послуг, інформації чи ресурсів бібліотеки, так і на залучення людей або спільнот, які з певних причин можуть бути соціально ізольованими чи вразливими.

Використання технології аустріч у діяльності бібліотек передбачає її роботу у середовищі користувачів, що сприяє зниженню бар'єрів доступу як інформаційних, так і психологічних і соціальних, а також побудову довіри, зокрема у роботі з маргіналізованими або скептичними групами. Особливістю технології аустріч є також фактор ініціативи: вона йде від фахівців, а не від цільової групи, що в результаті забезпечує підвищення залученості останніх до послуг бібліотеки. У її реалізації варто враховувати рекомендації, надані у 2021 році Міжнародною федерацією бібліотечних асоціацій (IFLA) щодо аустрічу у взаємодії зокрема із соціально вразливими групами [16].

Робота бібліотек із соціально вразливими верствами населення переважно орієнтована на реалізацію інклюзивних та соціальних ініціатив. Це надання послуг первинного інформування та консультування про соціальні права; реалізація освітніх проєктів для людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, людей з особливими потребами; проведення різного роду культурно-просвітницьких заходів (вуличні бібліотеки, букросинг, арт-простори біля бібліотек), а також реалізація партнерських програм спільно зі школами, геріатричними установами, дитячими будинками, волонтерськими організаціями.

Українські університетські бібліотеки мають досвід реалізації значної кількості інструментів, що сприяють реалізації до технології аустріч. До прикладу: програма культурного діалогу для людей з обмеженим доступом до інформації, що реалізована Науковою бібліотекою Львівського національного університету ім. І. Франка. Також університетськими бібліотеками як громадськими хабами реалізуються заходи, орієнтовані як на психологічну та інформаційну підтримку, так і на розширення кругозору, проведення мовних клубів та інших заходів для дітей та молоді. Також бібліотеками можуть бути реалізовані аустріч-програми для людей з особливими потребами та людей поважного віку, що передбачають доставку книг (програма «Книга додому» Львівської обласної бібліотеки) чи навчання основ цифрової грамотності [10].

Досить відомим у міжнародній професійній спільноті є застосування мобільних бібліотек. Їх використання детально описане у «Посібнику для мобільних бібліотек», що виданий Міжнародною федерацією бібліотечних асоціацій та установ (IFLA) у 2010 р. у контексті широкого спектра питань:

форми бібліотечного обслуговування з їх використанням, витрати на різні види послуг, джерела фінансування, характеристики транспортних засобів, їх оснащення, меблювання, кадрове забезпечення, дії у надзвичайних ситуаціях тощо [20]. Основна мета застосування мобільних бібліотек визначена як «забезпечення рівного доступу до бібліотечних ресурсів для всіх користувачів, що досягається гнучкістю у наданні послуг, оскільки не обмежені географічними обмеженнями та можуть оперативного адаптуватися до змін у потребах громади» [20].

Подібні програми реалізовані Луганською обласною універсальною науковою бібліотекою («мандрівна бібліотека») та Донецькою обласною бібліотекою для дітей («бібліотека у валізі») [10]. Ці мобільні форми бібліотек переміщуються разом зі своїми користувачами та переважно надають послуги в дистанційному форматі. Бібліотеки релокованих університетів також були змушені адаптува-

тися до нових умов, організовуючи свою діяльність і обслуговування студентів у нових громадах і містах після вимушеного переселення з тимчасово окупованих територій.

Результатом застосування аутріч-технології у співпраці зі студентами та науковцями є розширення ролі бібліотекаря, набуття ним статусу не лише «інструктора», але й «фасилітатора» та «ментора». Для прикладу наведемо досвід працівників бібліотек Університету Нью-Мексико та Мічиганського університету, що описаний у статті К. Малускі, Х. Еспіноза, С. Пеллман, Дж. Максвелл і З. Карденас [17], із запровадження програми підтримки та консультування студентами однолітків. За цією програмою бібліотекарі виступили наставниками, працювали разом зі студентами у впровадженні принципів соціальної справедливості в управлінні програмами консультування та викладання в закладах освіти, створення середовища довіри та взаємодії [17].

Таблиця 2

Пропозиції до розширення інструментів аутріч-технології в університетських бібліотеках

Назва інструменту	Зміст	Результат застосування
Персоналізація і пряме звернення до споживача	Передача ідеї, що бібліотека самостійно знаходить споживача, розв'язуючи його проблеми швидко і зручно	Підсилення відчуття турботи та доступності
Бібліотечний квест для першокурсників	Ознайомлення нових студентів з простором і ресурсами бібліотеки у веселій, неформальній формі	Підвищення залученості, зменшення тривоги перед бібліотекою як «серйозною» установою
«Поп-ап» бібліотека в гуртожитках	Донесення бібліотечних ресурсів до місць проживання студентів із використанням мобільних стендів з популярними книгами, планшетами, VR-окулярами, настільними іграми	Підвищення доступності, зворотний зв'язок від студентів щодо їхніх інформаційних потреб
Терапевтичне розфарбовування у бібліотеці	Допомога студентам знизити стрес під час сесій або інтенсивного навчання за рахунок роботи у зоні для розмальовок, ароматерапії, спокійної музики. Можливе поєднання з демонстрацією книг на тему психічного здоров'я	Зміцнення емоційного зв'язку між бібліотекою та студентами
Інформаційні консультації	Забезпечити цільову допомогу студентам безпосередньо у їхніх навчальних корпусах у конкретні години для індивідуальних консультацій з пошуку інформації, цитування, написання курсових тощо	Покращення академічної підтримки та зміцнення міждисциплінарної співпраці
Мобільні рішення	Формування мобільних версій пошукових бібліотечних систем, спрощення доступності з будь-яких пристроїв	Закріплення образу бібліотеки як швидкого і доступного джерела
«Гарячий шоколад і ресурси»	Легка промо-акція ресурсів бібліотеки у затишній атмосфері	Залучення нових користувачів, формування позитивного образу бібліотеки
Вірусний маркетинг і гумор	Створення та розвиток візуального персонажу, який чітко асоціюється з бібліотекою, використання гумористичних сюжетів	Емоційна залученість через гумор сприяє запам'ятовуваності та поширенню. Виділення серед інших та створення впізнаваності
Партнерства та колаборації	Партнерство з іншими установами чи підрозділами, участь у заходах, де бібліотека зможе продемонструвати свою «мобільність» і ефективність у реальному житті	Збільшення охоплення аудиторії

Джерело: сформовано авторами з використанням [10; 11; 18; 25]

Працівники вітчизняних бібліотек теж виступають як ментори для волонтерів і студентів у реалізації освітніх ініціатив, спрямованих на надання допомоги та залучення до діяльності бібліотеки інших груп населення. Як приклад: підтримка і навчання людей поважного віку цифрових технологій, зокрема з використанням платформи «Дія.Освіта» [10].

Особливості цільових груп та фактори, що формують потребу у користуванні послугами бібліотеки (соціальні, інформаційні, освітні, професійні, психологічні та технічні), зумовили потребу переходу від концепції інформаційної грамотності (Information Literacy) до інформаційного розширення прав і можливостей (Information Empowerment), що активно обговорюється в науковій спільноті, особливо в контексті діяльності бібліотек. Відповідною реакцією бібліотечної сфери стає переорієнтація, зміна мотивів взаємодії з користувачами: не лише навчити, допомагати знаходити та оцінювати інформацію, але й надати їм інструменти та впевненість для активного використання інформації з метою досягнення особистих та професійних цілей.

Бажання отримувати інформацію, соціальні послуги, які пропонує бібліотека, формується насамперед із побудови у сприйнятті користувачів образу бібліотеки. Тому доцільним є розширення заходів, які застосовуються в аутріч-технології, доповнення їх маркетинговими інструментами, орієнтованими на просування бренду. Для підсилення залученості наявних та потенційних споживачів бібліотечних послуг доцільно скористатися порадами щодо аутріч-ініціатив із книги «The Library Outreach Cookbook» [25], які особливо актуальні для університетських бібліотек та роботи зі студентами, та посилити їх комплексом маркетингових заходів (табл. 2).

У довгостроковій перспективі використання інструментів аутріч-технології в університетських бібліотеках сприятиме створенню стійкого образу бібліотеки, формування у громадян розуміння важливості достовірної та повної інформації, а також посилення прагнення до саморозвитку та задоволення інформаційних потреб із

застосуванням ресурсів бібліотек. Користуватися бібліотеками має бути не лише доступно, а і престижно. Запропоновані інструменти мають поєднувати емоційне залучення, інноваційні формати комунікації та акцент на мобільності продукту. Як результат, бібліотеки переорієнтовуються, стають ближчими і доступнішими для користувачів, впливають на громади та інформаційні процеси.

Висновки. Таким чином, технологію аутріч можна розглядати як підхід, орієнтований на розвиток роботи з громадськістю, що передбачає гнучке реагування на потреби та запити громади, забезпечує комунікацію, реалізацію соціально значущих ініціатив та просвітницьку діяльність. Аутріч дозволяє університетським бібліотекам розширювати доступ до ресурсів, адаптувати послуги до потреб різних аудиторій і формувати стійкий зв'язок із академічною спільнотою. Це включає не лише популяризацію ресурсів бібліотеки, а й проведення інформаційних заходів, індивідуальну підтримку користувачів, співпрацю з викладачами та адміністрацією.

Сучасні університетські бібліотеки дедалі частіше інтегрують аутріч-стратегії у свою діяльність, використовуючи мобільні послуги, цифрові платформи, партнерства з громадами та студентське наставництво. Такий підхід сприяє підвищенню рівня інформаційної грамотності, інклюзії та академічної успішності, а також формує позитивний імідж бібліотеки як динамічного, відкритого та чутливого до потреб спільноти інформаційного та інклюзивного простору.

Для забезпечення ефективного впровадження технології аутріч необхідний комплексний і сталий підхід до його побудови та реалізації у діяльності бібліотек, у тому числі університетських, що матиме очікуваний та тривалий результат. Як наслідок реалізації і розвитку інструментарію технології аутріч відбудеться формування у наявних та потенційних споживачів бібліотечних послуг розуміння важливості достовірної та повної інформації, а також формування звичок щодо саморозвитку та задоволення інформаційних потреб із застосуванням ресурсів бібліотек.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бібліотека в освітньому просторі. *Бібліотеки ЗВО: завдання, проблеми та шляхи їх вирішення* : інформ. бюл. для працівників бібліотек ЗВО Хмельницької області. № 26 / Редкол.: О.О. Мацей, С.А. Молчанова, О.О. Костюк; гол. ред. О.Б. Айвазян. Хмельницький : ХНУ, 2021. 88 с. URL: http://library.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/buletyn_26.pdf. (дата звернення: 07.04.2025).
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 07.04.2025).
3. ДСТУ 7448:2013. Інформація та документація. Бібліотечно-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. URL: <https://lib.nure.ua/storage/app/media/nmbk/doc/dstu.pdf>. (дата звернення: 07.04.2025).
4. Істотні питання політики: бібліотеки. Аналітична записка. Аналітичні матеріали Української бібліотечної асоціації (UBA). URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Libraries_2024.pdf. (дата звернення: 07.04.2025).

5. Матвієнко О., Цивін М. Аутріч як актуальний напрям наближення бібліотечних послуг до споживачів. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. Випуск 14, 2024. С. 93–103. URL: <http://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/318327/308857>. (дата звернення: 07.04.2025).
6. Міжнародна федерація бібліотечних асоціацій та установ (International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA). Офіційна сторінка. URL: <https://www.ifla.org/>. (дата звернення: 07.04.2025).
7. Про бібліотеки та бібліотечну справу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 07.04.2025).
8. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи на період до 2025 року «Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 р. № 219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text>. (дата звернення: 07.04.2025).
9. Про схвалення Стратегії розвитку читання на період до 2032 року «Читання як життєва стратегія» та затвердження операційного плану її реалізації на 2023–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2023 р. № 190-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230190?an=1>. (дата звернення: 07.04.2025).
10. Проекти Української бібліотечної асоціації. URL: <https://ula.org.ua/pro-nas/proiektu>. (дата звернення: 07.04.2025).
11. Berman E. Your technology outreach adventure: tools for human-centered problem solving. 1st ed. Chicago : ALA Editions. 2019. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/leicester/detail.action?pq-origsite=primo&docID=5775752>. (дата звернення: 07.04.2025).
12. Biddle C., Gowen E. STEM Outreach Activities in Academic Libraries: Planning Strategies, COVID's Impact, and Future Considerations. *Journal Library Outreach and Engagement*. 2023, Vol. 3, p. 69–91. URL: https://www.researchgate.net/publication/373828332_STEM_Outreach_Activities_in_Academic_Libraries_Planning_Strategies_COVID's_Impact_and_Future_Considerations. (дата звернення: 07.04.2025).
13. Cambridge Dictionary: web site. URL: <https://dictionary.cambridge.org>. (дата звернення: 07.04.2025).
14. Conference Proceedings of the World Library and Information Congress: IFLA General Conference and Assembly. URL: <https://www.ifla.org/conference-proceedings/>. (дата звернення: 07.04.2025).
15. Ford E. Outreach is (un)Dead. In *The Library with the Lead Pipe*. 2009. P. 1–5. URL: <http://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2009/outreach-is-undead>. (дата звернення: 07.04.2025).
16. Guidelines for Library Services to Persons Experiencing Homelessness. IFLA. URL: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/lsn/publications/ifla-guidelines-for-library-services-to-people-experiencing-homelessness.pdf>. (дата звернення: 07.04.2025).
17. Kelleen Maluski, Jesus Espinoza, Zohie Cardenas, Jessica Maxwell, Samantha Pellman. Breaking down hierarchies: Student-led peer information programs. In *The Library with the Lead Pipe*. 7.12.2023 URL: <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2023/breaking-down-hierarchies-student-led-peer-information-programs/#respond>. (дата звернення: 07.04.2025).
18. Kerry A. Falloon. Accessibility and Inclusion Issues in Library Acquisitions: A Guideline to Evaluating and Marketing the Accessibility of Library E-Resources. *The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion*. 2017. Vol. 1, No. 1. URL: <https://doaj.org/article/40e1a66278cb4cdf8c262cd58a517af8>. (дата звернення: 07.04.2025).
19. Librarians as community partners: an outreach handbook / Edited by Carol Smallwood. Chicago : American Library Association. 2010. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/leicester/detail.action?pq-origsite=primo&docID=480210>. (дата звернення: 07.04.2025).
20. Mobile Library Guidelines / Revision by a working group of the IFLA Public Libraries Section, Co-ordinated by Ian Stringer The Hague, IFLA Headquarters. 2010. 75 p. URL: <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/641>. (дата звернення: 07.04.2025).
21. Moya, K. Mason. Outreach Programs: Can They Really Help Archives? 2021. URL: <http://www.moyak.com/papers/archives-public-programs.html>. (дата звернення: 07.04.2025).
22. Osborne R. From outreach to equity: innovative models of library policy and practice. 1st ed. Chicago : American Library Association. Office for Literacy and Outreach Services, 2004. URL: https://librarysearch.le.ac.uk/permalink/44UOLE_INST/1kim1c2/alma991009339491802746. (дата звернення: 07.04.2025).
23. Stephanie A. Diaz. Outreach in academic librarianship: A concept analysis and definition. *The Journal of Academic Librarianship*. Volume 45, Issue 3, May 2019. Pages 184–194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.02.012>. (дата звернення: 07.04.2025).
24. The Library of University of Leicester. URL: <https://le.ac.uk/library>. (дата звернення: 07.04.2025).
25. The Library Outreach Cookbook. Association of College and Research Libraries, 2021. URL: <https://newlibs.org/index.php/jonl/article/view/1033/1009>. (дата звернення: 07.04.2025).
26. Toni M. Carter, Priscilla Seaman. The Management and Support of Outreach in Academic Libraries. *RUSQ: A Journal of Reference and User Experience*. 2011. Vol 51, No 2. P. 163–167. URL: <https://journals.ala.org/index.php/rusq/article/view/4048/4614>. (дата звернення: 07.04.2025).
27. Utrecht University. University Library POLICY PLAN 2022–2025. URL: <https://www.uu.nl/sites/default/files/UB-Policy-Plan-2022-2025-PDF-4MB.pdf>. (дата звернення: 07.04.2025).

REFERENCES:

1. Biblioteka v osvithomu prostori (2021) [Library in the educational space]. Biblioteki ZVO: zavdannia, problemy ta shliakhy yikh vyryshennia: inform. biul. dlia pratsivnykiv bibliotek ZVO Khmelnytskoi oblasti. / Redkol.: O.O. Matsei, S.A. Molchanova, O.O. Kostiuk; hol. red. O.B. Aivazian. Khmelnytskyi: KhNU. No. 26. P. 88. URL: http://library.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/buleten_26.pdf (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
2. DSTU 7448:2013. Informatsiia ta dokumentatsiia. Bibliotekno-informatsiina diialnist. Terminy ta vyznachennia poniat. Vyd. ofits. (2014) [DSTU (National Standard of Ukraine) 7448:2013. Information and documentation. Library and information activities. Terms and definitions of concepts. Official edition]. Kyiv: Minekonomrozvytku Ukrainy. URL: <https://lib.nure.ua/storage/app/media/nmbk/doc/dstu.pdf>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
3. Pro biblioteki ta biblioteknu spravu: Zakon Ukrainy [On Libraries and Librarianship: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (data zvernennia 07.04.2025). [in Ukrainian].
4. Istotni pytannia polityky: biblioteki. Analychna zapyska. Analychni materialy Ukrainskoi biblioteknoi asotsiatsii (UBA) [Essential Policy Issues: Libraries. Analytical Note. Analytical Materials of the Ukrainian Library Association (UBA)]. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Libraries_2024.pdf. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
5. Matvienko O., Tsyvin M. (2024) Autrich yak aktualnyi napriam nablyzhennia biblioteknykh posluh do spozhyvachiv [Outreach as a relevant direction for bringing library services closer to consumers]. Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiinykh nauk. Vypusk 14. P. 93–103. URL: <http://librinfosciences.knukim.edu.ua/article/view/318327/308857>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
6. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Official page. URL: <https://www.ifla.org/>. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
7. Proiekty Ukrainskoi biblioteknoi asotsiatsii [Projects of the Ukrainian Library Association]. URL: <https://ula.org.ua/pro-nas/proiekty>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku biblioteknoi spravy na period do 2025 roku «Yakisni zminy bibliotek dlia zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy»: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.03.2016 r. № 219-r [On approval of the Strategy for the Development of Libraries for the Period Until 2025 “Qualitative Changes in Libraries to Ensure Sustainable Development of Ukraine”: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 23, 2016 No. 219-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-%D1%80#Text>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku chytannia na period do 2032 roku «Chytannia yak zhyttieva stratehiia» ta zatverdzhennia operatsiinoho planu yii realizatsii na 2023–2025 roky: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2023 r. № 190-r [On approval of the Strategy for the Development of Reading for the period until 2032 “Reading as a Life Strategy” and approval of the operational plan for its implementation for 2023–2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03.03.2023 No. 190-r]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR230190?an=1>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in Ukrainian].
10. Berman Erin (2019) Your technology outreach adventure: tools for human-centered problem solving. 1st ed. Chicago: ALA Editions. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/leicester/detail.action?pq-origsite=primo&docID=5775752>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
11. Biddle Cori, Elise Gowen. (2023) STEM Outreach Activities in Academic Libraries: Planning Strategies, COVID’s Impact, and Future Considerations. Journal Library Outreach and Engagement, Vol. 3, p. 69–91. URL: https://www.researchgate.net/publication/373828332_STEM_Outreach_Activities_in_Academic_Libraries_Planning_Strategies_COVID's_Impact_and_Future_Considerations. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
12. CambridgeDictionary: website. URL: <https://dictionary.cambridge.org>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
13. Conference Proceedings of the World Library and Information Congress: IFLA General Conference and Assembly. URL: <https://www.ifla.org/conference-proceedings/>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
14. Ford E. (2009) Outreach is (un)Dead. In The Library with the Lead Pipe. P. 1–5. URL: <http://www.inthelibrary-withtheleadpipe.org/2009/outreach-is-undead>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
15. Guidelines for Library Services to Persons Experiencing Homelessness. IFLA. URL: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/Isn/publications/ifla-guidelines-for-library-services-to-people-experiencing-homelessness.pdf>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
16. Kelleen Maluski, Jesus Espinoza, Zohie Cardenas, Jessica Maxwell, Samantha Pellman (2023) Breaking down hierarchies: Student-led peer information programs. In The Library with the Lead Pipe. <https://www.inthelibrary-withtheleadpipe.org/2023/breaking-down-hierarchies-student-led-peer-information-programs/#respond>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
17. Kerry A. Falloon. (2017) Accessibility and Inclusion Issues in Library Acquisitions: A Guideline to Evaluating and Marketing the Accessibility of Library E-Resources. The International Journal of Information, Diversity, & Inclusion. Vol. 1, No. 1. URL: <https://doaj.org/article/40e1a66278cb4cdf8c262cd58a517af8>. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].

18. Librarians as community partners: an outreach handbook (2010). Edited by Carol Smallwood. Chicago: American Library Association. URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/leicester/detail.action?pq-origsite=primo&docID=480210>. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
19. Mobile Library Guidelines (2010) Revision by a working group of the IFLA Public Libraries Section, Co-ordinated by Ian Stringer The Hague, IFLA Headquarters. 75 p. URL: <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/641>. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
20. Moya K. Mason (2021) Outreach Programs: Can They Really Help Archives? URL: <http://www.moyak.com/papers/archives-public-programs.html>. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
21. Osborne R. (2004) From outreach to equity: innovative models of library policy and practice. 1st ed. Chicago: American Library Association. Office for Literacy and Outreach Services. URL: https://librarysearch.le.ac.uk/permalink/44UOLE_INST/1kim1c2/alma991009339491802746. (data zvernennia 07.04.2025). [in English].
22. Stephanie A. Diaz. (2019) Outreach in academic librarianship: A concept analysis and definition. The Journal of Academic Librarianship. Volume 45, Issue 3, P. 184–194. DOI: 10.1016/j.acalib.2019.02.012. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
23. The Library of University of Leicester. URL: <https://le.ac.uk/library>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
24. The Library Outreach Cookbook. (2021) Association of College and Research Libraries. URL: <https://newlibs.org/index.php/jonl/article/view/1033/1009>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
25. Toni M. Carter, Priscilla Seaman (2011) The Management and Support of Outreach in Academic Libraries. *RUSQ: A Journal of Reference and User Experience*. Vol 51, No 2. P. 163–167. URL: <https://journals.ala.org/index.php/rusq/article/view/4048/4614>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].
26. Utrecht University. University Library POLICY PLAN 2022–2025. URL: <https://www.uu.nl/sites/default/files/UB-Policy-Plan-2022-2025-PDF-4MB.pdf>. (data zvernennia: 07.04.2025). [in English].

УДК 352.07:342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.5>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: КРИТИЧНІ КОНТРОЛЬНІ ТОЧКИ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Мирна Ольга Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Полтавського державного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0003-3252-3319

У статті проаналізовано технології прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування Полтавської області, типових для затвердження місцевих бюджетів та звітування за результатами їх виконання, управління комунальною власністю, захисту законних інтересів і прав територіальної громади та ін. Закцентовано увагу на процедурних питаннях прийняття рішень місцевими радами Полтавської області на їх пленарних засіданнях. Наведено та ґрунтовно проаналізовано процедурні питання обов'язкового оприлюднення проєктів публічних рішень органами місцевого самоврядування. Підкреслено самостійність місцевих рад в обранні способу (порядку та формату) оприлюднення прийнятих публічних рішень. Проілюстровано роль консультативних та дорадчих органів у сприянні транспарентності (прозорості, відкритості та ін.) роботи органів місцевого самоврядування. Аналіз даних діаграми стану громадської залученості у Диканській селищній територіальній громаді Полтавської області підтвердив гіпотетичні здогадки про недостатню залученість громадян у житті громади. Виділено нормативно-правові, фінансово-матеріальні та репутаційні ризики відповідності прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування вимогам транспарентності з урахуванням поетапного процесу: від підготовки проєкту рішення до оприлюднення і поширення публічного рішення. Докладно розглянуто і проаналізовано авторську блок-схему прийняття публічних рішень місцевими радами з оцінюванням 13 етапів стосовно небезпечних чинників та ідентифікацією 10 критичних контрольних точок (ККТ) дотримання принципу транспарентності. В рамках першого етапу «Всебічний аналіз та структурування проблемної ситуації» виділено 2 підетапи та описано першу ККТ. З'ясовано причини хибних, неефективних та навіть шкідливих для суспільства публічних рішень. Зроблено ґрунтовний аналіз ККТ взаємодії з громадськістю. Дослідження небезпечних для транспарентності чинників та етапів оформлення і підписання публічного рішення дозволило виокремити проблемні зони, для нівелювання впливу яких на якість прийнятого публічного рішення формалізовано алгоритм дій у випадку виникнення конфлікту інтересів у депутата місцевої ради. Розроблено в табличній формі матрицю фіксації питання конфлікту інтересів у протоколах місцевих рад, починаючи від сенсів відображення конфлікту інтересів у логічному просуванні до настання кримінальної відповідальності, оскільки приховування конфлікту інтересів депутатом місцевої ради може бути кваліфіковано як корупційний злочин. Автори дійшли висновку, що після усвідомлення ризиків прийняття низько-транспарентних публічних рішень і виділення з подальшим ретельним аналізом ККТ призведе до мінімізації антитранспарентних чинників прийняття публічних рішень місцевими радами.

Ключові слова: адміністративне управління, регіональне управління, орган місцевого самоврядування, публічне рішення, громадськість, конфлікт інтересів, право.

Myrna Olha. ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF ADMINISTERING PUBLIC DECISION-MAKING BY LOCAL GOVERNMENTS: CRITICAL CONTROL POINTS OF INTERACTION WITH THE PUBLIC

The article analyzes technologies of public decision-making by local self-government bodies of Poltava region typical for approval of local budgets and reporting on the results of their implementation, management of communal property, protection of legitimate interests and rights of the territorial community, etc. Attention is focused on procedural issues of decision-making by local councils of Poltava region at their plenary meetings. Procedural issues of mandatory publication of draft public decisions by local self-government bodies are presented and thoroughly analyzed. The independence of local councils in choosing the method (order and format) of promulgation of public decisions is emphasized. The role of consultative and advisory bodies in promoting transparency (transparency,

openness, etc.) of the work of local self-government bodies is illustrated. The analysis of the data of the diagram of the state of public involvement in the Dikan settlement territorial community of the Poltava region confirmed hypothetical guesses about the insufficient involvement of citizens in the life of the community. The normative-legal, financial-material and reputational risks of compliance of public decision-making by local self-government bodies with the requirements of transparency, taking into account the step-by-step process: from preparation of the draft decision to publication and dissemination of the public decision, have been allocated. The author's flowchart of public decision-making by local councils with the assessment of 13 stages in relation to dangerous factors and the identification of 10 critical control points (CCP) of compliance with the principle of transparency are considered and analyzed in detail. Within the framework of the first stage "Comprehensive analysis and structuring of the problem situation", 2 sub-stages were allocated and the first CCP was described. The reasons for false, ineffective and even harmful to society public decisions have been found out. A thorough analysis of CCP interaction with the public was made. The study of factors that are dangerous for transparency and the stage of registration and signing of a public decision made it possible to single out problem areas for leveling the impact of which on the quality of the adopted public decision formalized the algorithm of actions in case of a conflict of interest in the deputy of the local council. A matrix of fixing the issue of conflict of interest in the protocols of local councils has been developed in a tabular form, starting from the meanings of displaying a conflict of interest in logical advancement to the onset of criminal liability, since concealing a conflict of interest by a deputy of a local council can be qualified as a corruption crime. The authors concluded that after realizing the risks of making low-cost public decisions and isolating, followed by a thorough analysis of the CCP, will lead to minimizing the anti-transparent factors of public decision-making by local councils.

Key words: administrative management, regional management, local government, public decision, public, conflict of interests, law.

Вступ. Розв'язання проблеми активізації громадської залученості до адміністрування прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування в Україні вимагає візуалізації критичних контрольних точок узгодження інтересів влади, бізнесу і громадськості у парадигмі об'єктивної оцінки, законності, неупередженості та справедливості. Спроби побудови соціально адаптивної управлінської системи та балансу конструктивної взаємодії різних груп інтересів є важелем побудови активної громадянської позиції.

Матеріали та методи. «Громадська участь є досить складним механізмом щодо забезпечення належного рівня народовладдя. Під час її реалізації потрібно чітко утримувати рівновагу між представницькими інститутами та формами громадської

активності, професійним підходом і добровільною участю громадян» [1, с. 6].

Оскільки публічна служба має великий вплив на життя громадян, важливо, щоб управлінські рішення відображали їхні потреби та інтереси. Наприклад, партисипативне лідерство в публічній службі може включати: створення партнерств з громадським сектором; громадські консультації та обговорення; прозорість та доступність інформації [2, с. 82].

За даними експертного опитування [3, с. 23] ризик «Непопулярні рішення Верховної Ради, військових адміністрацій, органів самоврядування» на рівні 3,04 має один з найбільших потенціалів у майбутніх періодах під час воєнного стану (рис. 1).

В.В. Федорчак [4] зазначає, що вимоги стабільності, зростання ефективності, обґрунтованості державних рішень, мінімізації суб'єктивного чинника в місцевому самоврядуванні затребувані і можуть бути задоволені впровадженням системи управління ризиками під час розроблення державної політики щодо розвитку місцевого самоврядування.

При цьому очікуваними результатами впровадження регулярного ризик-менеджменту є: зниження суб'єктивності, підвищення прозорості та обґрунтованості рішень; розрахунок багатьох варіантів і прогнозування наслідків ухвалення рішень; оптимізація ризиків та їх впливу; готовність до негативних наслідків; зниження деструкцій; підвищення швидкості реагування для ліквідації наслідків тощо [4].



Рис. 1. Загрози прийняття непопулярних рішень Верховною Радою, військовими адміністраціями, органами самоврядування

Джерело: побудовано за даними [3, с. 19]

Результати. Для виокремлення критичних точок взаємодії з громадськістю важливо проаналізувати технології прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування Полтавської області (табл. 1).

У Регламентах сільських, селищних, міських рад Полтавської області [5] обов'язково розкривається зміст процедури прийняття місцевих рішень, зокрема і тих, що стосуються затвердження місцевих бюджетів та звітування за результатами їх виконання; управління комунальною власністю; організації надання адміністративних послуг населенню на базі ЦНАПів або ж мобільних (оперативних) пунктів надання подібних послуг; забезпечення благоустрою території громади; захисту законних інтересів і прав територіальної громади.

Ради у межах своїх повноважень, прописаних у законах України [6; 7], кодексах, Конституції України тощо, приймають у формі рішень нормативні та інші акти.

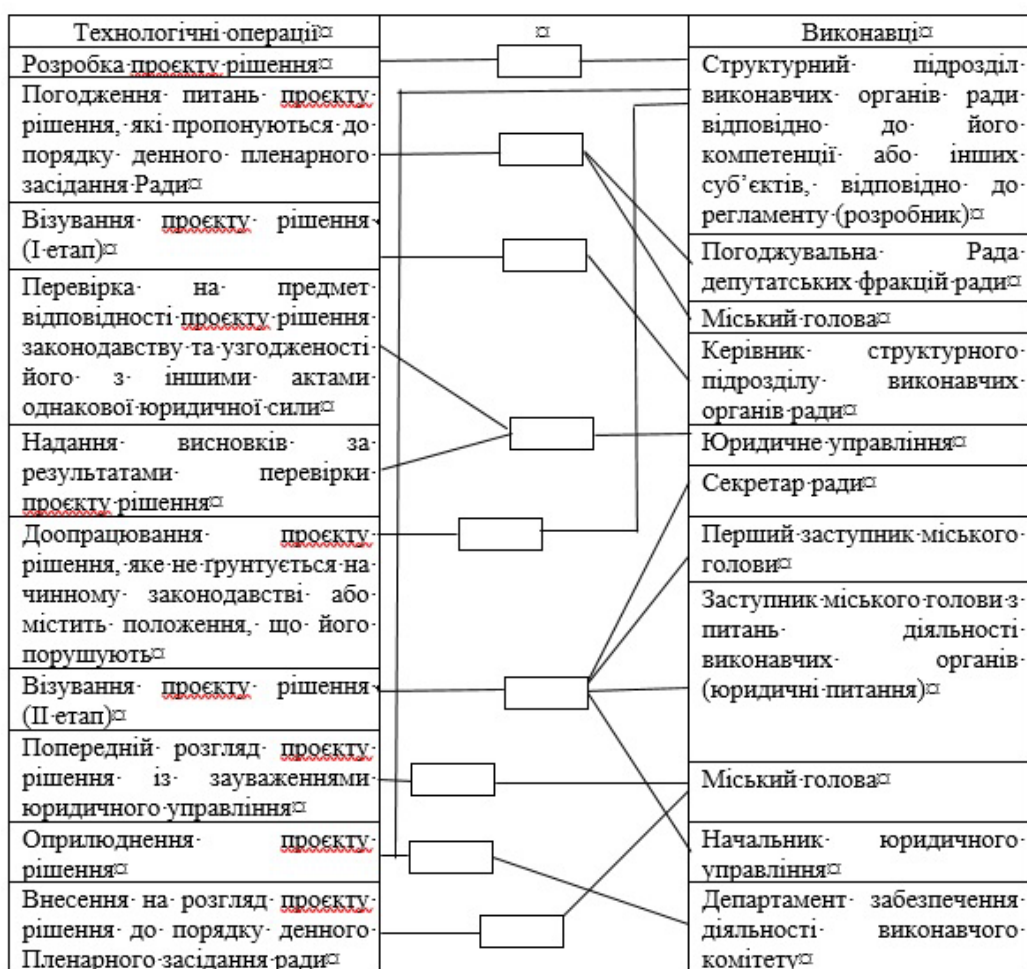
Далі зацентруємо нашу увагу на процедурних питаннях прийняття рішень сільськими, селищними, міськими радами Полтавської області на їх пленарних засіданнях як формі роботи сесії місцевої ради, яка концентрує прийняття ухвал місцевими депутатами шляхом голосування (рис. 2).

Представники органів влади та комунальних підприємств, служб, підрозділів можуть одержати офіційне запрошення на пленарні засідання для публічних виступів.

Уже прийняте своє рішення місцева рада може скасувати або переголосувати. А голова, згідно із законом [6], наділений повноваженням зупинки рішення місцевої ради.

А публічні рішення виконавчого комітету органу місцевого самоврядування з питань власної компетенції комітету рада може скасувати. За умови невідповідності публічних рішень вимогам або якщо вони суперечать Конституції, законам, то вони у судовому порядку можуть бути визнані незаконними. Асортимент

Таблиця 1
Оперограма підготовки та розгляду проєкту рішення на пленарному засіданні міської ради



Джерело: побудовано за даними [5]

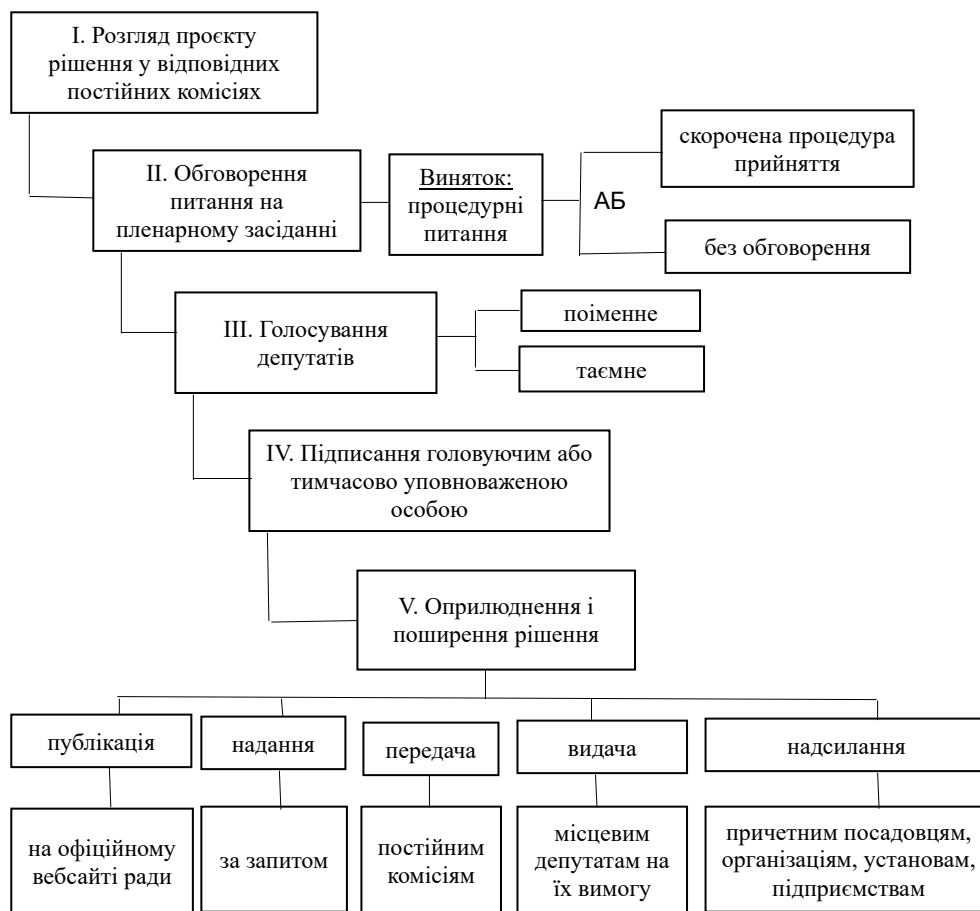


Рис. 2. Основні сходишки процедури прийняття публічних рішень сільськими, селищними, міськими радами Полтавської області

Джерело: авторська розробка

мент судових постанов розміщено у системі аналізу судових рішень VERDICTUM.

Публічні рішення місцевої ради набувають статусу прийняття, якщо не встановлено іншого строку введення цих рішень в дію:

- з дня офіційного оприлюднення для рішень нормативно-правового характеру;
- з моменту їх прийняття для рішень індивідуально-правового характеру.

Обов'язковим реквізитом публічного рішення є підпис, проставлений головуючим (сільським, селищним, міським головою) або іншою особою, якій у випадку своєї тимчасової відсутності головуючий передав усі свої обов'язки.

Проект регуляторного акта оприлюднюється у друкованих медіа розробника проекту, наприклад, у газеті «Полтавський вісник» (засновник Полтавська міська рада), або визначених розробником та/або розміщують на офіційному сайті Полтавської міської ради та виконавчого комітету (<https://www.rada-poltava.gov.ua/>). За відсутності зазначених інформаційних майданчиків на законодавчому

рівні дозволено застосувати альтернативний спосіб оприлюднення проєктів публічних рішень за умови гарантованого доведення змістової частини проєктів до мешканців певної громади Полтавської області.

Строк надходження зауважень і пропозицій визначає структурний підрозділ виконавчих органів ради відповідно до його компетенції або інших суб'єктів відповідно до регламенту (розробник) (табл. 2).

Рішення, ухвалені органами місцевого самоврядування, є обов'язковими для виконання всіма органами виконавчої влади, громадянами (незалежно від місця їхньої реєстрації), громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами та посадовими особами, що знаходяться на території відповідної громади. За ігнорування цих рішень передбачена юридична відповідальність.

Основною робочою формою виконавчого комітету місцевої ради є засідання. Порядок денний таких засідань, що включає проєкти публічних рішень, готується заздалегідь посадовцями загального відділу. Важливо, що виконавчий комітет

Таблиця 2

Процедури обов'язкового оприлюднення проєктів публічних рішень ОМС

Назва етапу	Дедлайн	Примітки	Підстава
Оприлюднення проєкту рішення	за 10 робочих днів до дати їхнього розгляду	мета – ухвалення	ЗУ № 890-IX [8]
Оприлюднення проєкту регуляторного акта та відповідного аналізу регуляторного впливу	не пізніше 5 робочих днів з дня оприлюднення повідомлення цього проєкту регуляторного акта / не пізніше ніж за 1 місяць до внесення на розгляд сесії місцевої ради	мета – одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань	ЗУ № 1160-IV [9]

Джерело: [10]

не може приймати рішення, які виходять за межі його компетенції.

Публічні рішення ухвалюються більшістю голів членів виконкому, після чого підписуються головою ради або його заступником відповідно до розподілу обов'язків або розпорядження голови. Голова ради має право не погодитися з рішенням більшості та зупинити його дію своїм розпорядженням для подальшого повторного розгляду радою.

Під час голосування на засіданнях нерідко трапляються випадки, коли проєкти рішень знімаються з розгляду для подальшого доопрацювання до наступного засідання виконкому. Рішення можуть прийматися без обговорення, якщо до їхнього тексту не надходило зауважень і жоден із членів виконкому не наполягає на дискусії.

Підписані головою або головоючим на засіданні рішення оформлюються на спеціальних бланках. Додатки до рішень підписує керуючий справами, а за його відсутності – заступник голови ради, який тимчасово виконує його обов'язки. У випадках, передбачених законодавством, може виникнути потреба у скріпленні підпису печаткою. Це обов'язково, коли рішення стосується операцій з матеріальними цінностями та фінансових витрат, одночасно засвідчуючи права юридичних або фізичних осіб. Проставлення печатки також може бути визначено регламентом виконкому або окремим порядком, затвердженим органом місцевого самоврядування.

Підпис та печатка на бланку публічного рішення органу місцевого самоврядування надають інформа-

Як часто ви особисто?

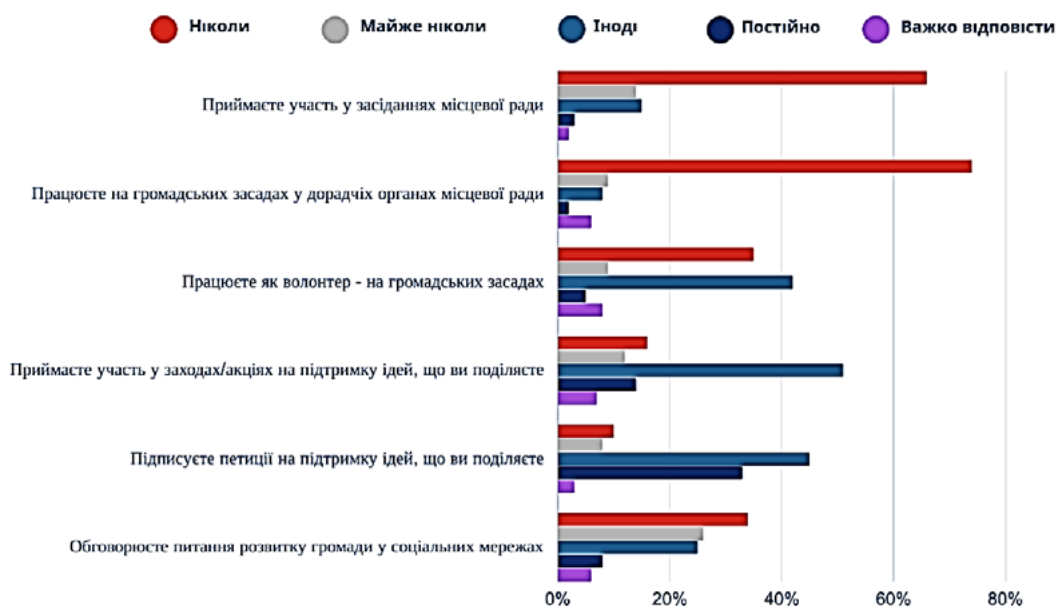


Рис. 3. Діаграма стану громадської залученості у Диканській селищній територіальній громаді Полтавської області

Джерело: [12]

ції на папері статус офіційного документа – нормативно-правового акта місцевої ради.

У разі обов'язкового оприлюднення публічних рішень на офіційному вебсайті органу місцевого самоврядування законодавчі вимоги до формату документа відсутні. Оприлюднення може здійснюватися у вигляді сканованої копії, фотографії, PDF-файлу, текстового файлу (Word, RTF) тощо. Наявність таких реквізитів, як підпис голови, печатка, вхідний/вихідний номер, дата прийняття, фірмовий бланк, не є обов'язковою для оприлюдненого документа.

Зазвичай порядок та формат оприлюднення прийнятих публічних рішень кожна окрема місцева рада визначає самостійно. Головне, щоб оприлюднений текст рішення місцевої ради або її виконавчого комітету був ідентичним до паперового оригіналу, підписаного та зареєстрованого в установленому порядку. Обов'язковість підпису та печатки на оприлюдненому рішенні відсутня, важлива тотожність змісту.

Консультативні та дорадчі органи є засобом залучення громадськості до процесу прийняття публічних рішень, сприяючи прозорості та відкритості роботи органів місцевого самоврядування. Назва таких органів (молодіжна рада, громадська рада, рада внутрішньо переміщених осіб тощо) залежить від сфери їхньої діяльності, складу та функцій. Положення про окремі органи (комісії, консультативні та дорадчі органи) визначають процедури, правила, форми та порядок прийняття ними публічних рішень. Наприклад, Молодіжна рада Полтавської міської територіальної громади бере участь у розробці проєктів рішень з питань молодіжної сфери, здійснює їх попередній аналіз та готує рекомендаційні висновки для міської ради та її посадових осіб [11].

Дослідження, проведене у Диканській громаді Полтавщини станом на 19.12.2023 року, виявило

низький рівень залученості мешканців до прийняття публічних рішень. Лише близько 3,0% опитаних є членами місцевих громадських організацій. Особисту готовність до об'єднання зусиль для вирішення соціальних проблем респонденти оцінили у середньому на 6,9 бала з 10. Низька громадська активність також підтверджується ігноруванням більшістю опитаних засідань ради та консультативно-дорадчих органів (рис. 3) [12].

Отримані неутішні дані підтвердили попередні думки про недостатню залученість громадян у житті досліджуваної громади. Ці результати чітко вказують на гостру необхідність проведення заохочувальних заходів, спрямованих на підвищення активності населення у відкритому та прозорому процесі прийняття публічних рішень місцевою владою.

У межах системи ризиків відповідності прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування вимогам транспарентності ми виділяємо три групи ризиків: нормативно-правові (α) – наявність конфлікту інтересів та порушень антикорупційного законодавства, фінансово-матеріальні (β) – судові санкції, фінансові, матеріальні, екологічні збитки, репутаційні (λ) – соціальний осуд, громадське невдоволення, оприлюднене у медіа (табл. 3).

Для системи прийняття публічних рішень місцевими радами найбільш характерні нормативно-правові та репутаційні ризики, які нівелюються усуненням потенційних і запобіганням реальним конфліктам інтересів, дотриманням обов'язкових зовнішніх правил та локальних нормативів внутрішнього саморегулювання, дотриманням принципів транспарентності підготовки й прийняття рішень, наявністю відповідної правової просвіти в галузі місцевої демократії, врахуванням думки громадськості, публічності, прозорості та відкритості на всіх стадіях прийняття публічних рішень.

Таблиця 3

Небезпечні чинники дотримання принципу транспарентності прийняття публічних рішень місцевими радами

Етапи прийняття публічних рішень	Потенційні ризики відповідності		
	α	β	λ
1. Підготовка проєкту рішення	+	—	+
2. Оприлюднення проєкту рішення	+	—	+
2а. Врахування пропозицій громадян	+	—	+
3. Внесення на розгляд проєкту рішення до порядку денного пленарного засідання ради	+	—	+
4. Розгляд проєкту рішення у відповідних постійних комісіях	+	—	+
5. Обговорення питання на пленарному засіданні ради	+	—	+
6. Голосування депутатів	+	—	+
7. Оформлення рішення (формалізація і документування) та підписання головуючим або тимчасово уповноваженою особою	+	+	+
8. Оприлюднення і поширення рішення	+	+	+

Джерело: авторська розробка

Розроблена блок-схема прийняття публічних рішень місцевими радами з оцінюванням етапів стосовно небезпечних чинників та ідентифікацією критичних контрольних точок (ККТ) дотримання принципу транспарентності (рис. 4).

ККТ 1. Неякісна, неповна або неправильно інтерпретована інформація може призвести до хибних публічних рішень, які матимуть негативні наслідки

для суспільства. Публічні рішення, засновані на застарілій інформації, можуть бути неефективними або навіть шкідливими. Людський фактор, технічні збої або неправильні методології збору можуть призвести до внесення помилок у дані. Інформація може бути навмисно спотворена зацікавленими сторонами для просування власного порядку денного або приховування небажаних фактів.

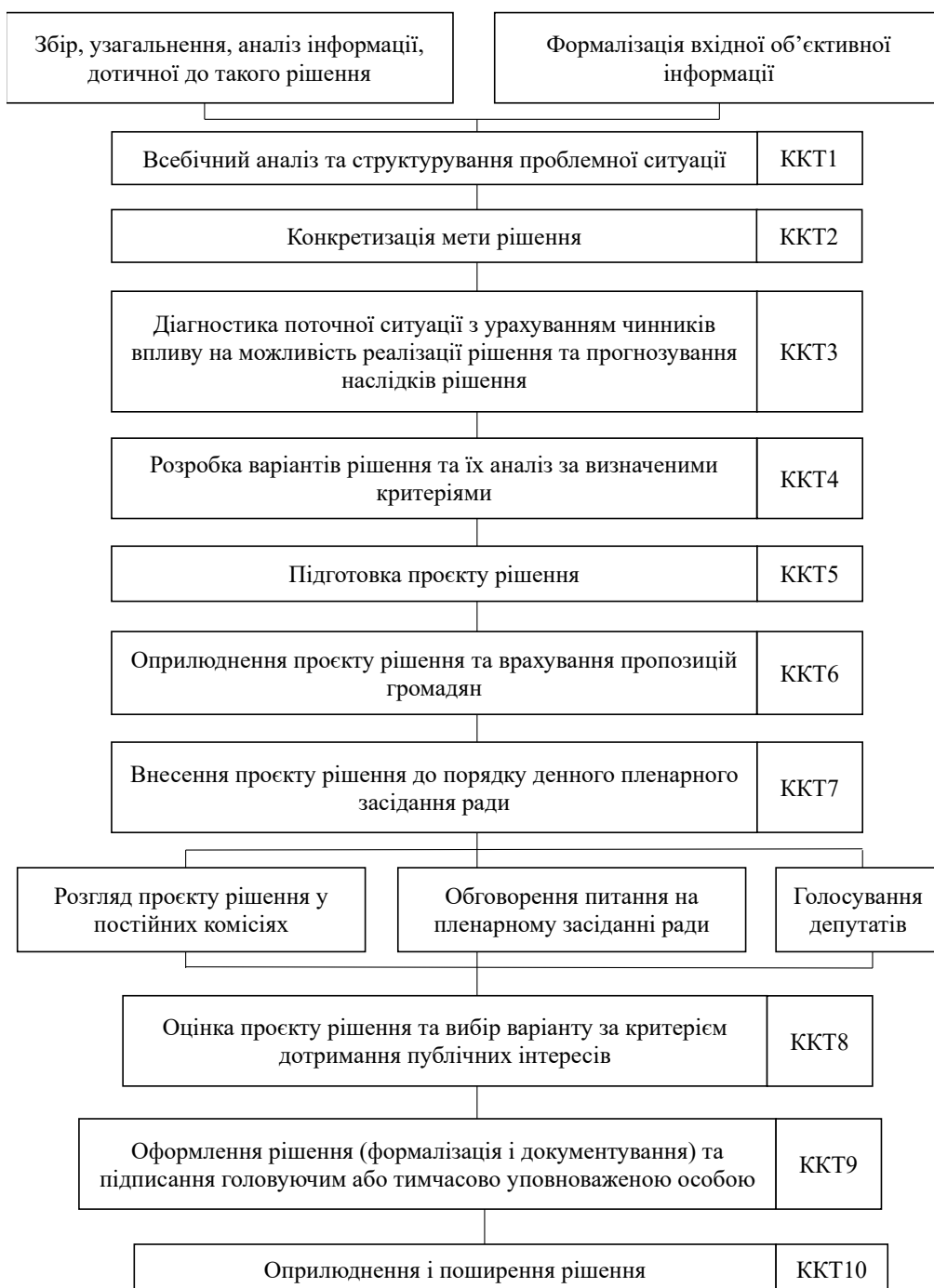


Рис. 4. Блок-схема процесу прийняття публічних рішень місцевими радами та визначення ККТ дотримання принципу транспарентності

Джерело: авторська розробка

ККТ 2. У разі формулювання мети рішення люди схильні до когнітивних упереджень (наприклад, упередження підтвердження, коли йде пошук даних, що підтверджують наявні переконання). Мета рішення може конкретизуватися таким чином, щоб підтримувати певну політичну лінію або ідеологію, що спотворює об'єктивність. Прописана мета може спровокувати потенційний чи реальний конфлікт інтересів між пов'язаними організаціями, що переслідують фінансовий інтерес у певному рішенні.

Якщо мету рішення сформульовано розпливчато, це ускладнює подальшу розробку ефективних заходів та оцінку результатів. Нечітка мета може призвести до різних інтерпретацій та корупційних ризиків.

Встановлення недосяжної за наявних ресурсів мети, часу або безпекових обставин призведе до втрати громадської довіри та неефективної витрати ресурсів місцевих бюджетів.

ККТ 3. Може бути пропущена важлива інформація, яка суттєво впливає на розуміння проблеми та потенційних наслідків рішення. Деякі дані можуть бути конфіденційними або недоступними для публічного використання, що ускладнює формування повної картини. Аналітики можуть несвідомо або свідомо ігнорувати інформацію, яка суперечить їхнім попереднім уявленням або бажаному результату.

У діагностиці поточної ситуації можуть бути проігноровані або недооцінені можливі негативні соціальні, економічні, екологічні чи політичні наслідки рішення.

ККТ 4. Для коректного аналізу складних даних може не вистачати необхідних знань та навичок. Навіть за наявності точних і повних даних можуть бути зроблені неправильні висновки через помилки в логіці або методології аналізу. Висновки, зроблені на основі обмеженої вибірки або специфічних умов, можуть бути необґрунтовано поширені на ширші контексти.

ККТ 5. Якщо проєкт рішення не містить достатньої аргументації та посилань на зібрані дані та результати аналізу, його легітимність та переконливість будуть сумнівними. Положення проєкту можуть суперечити чинним законам, нормативно-правовим актам або міжнародним зобов'язанням, що зробить рішення нечинним або призведе до правових спорів.

ККТ 6. На етапі оприлюднення проєкту рішення та врахування пропозицій громадян можливі недостатнє або формальне залучення зацікавлених сторін, відсутність консенсусу, маніпуляції процесом застосування інструментів прямої демократії. Тобто ігнорування думки та інтересів громадськості може призвести до соціального супротиву або низької ефективності реалізації. Якщо у проєкті рішення не враховано різні точки зору і не спрямовано на пошук компромісу, його сенси ризикують бути неприйнятими. Якщо залучення громадськості є лише фор-

мальністю, без реального врахування пропозицій, це знижує рівень довіри до місцевих рад.

ККТ 7. Пропуск термінів для подачі проєктів рішень, їх розгляду у постійних комісіях, оприлюднення автоматично виключає проєкт з розгляду на найближчому засіданні. Будь-яка неточність у формуванні, структурі, наявності всіх необхідних додатків, обґрунтувань, висновків та візувань може стати причиною повернення проєкту рішення на доопрацювання. Якщо проєкт викликає значний негативний резонанс у громаді, керівництво ради може вирішити не виносити його на розгляд, щоб уникнути конфлікту. Депутати можуть проголосувати за виключення проєкту з порядку денного вже під час засідання, якщо виникнуть сумніви щодо його доцільності, законності або через процедурні порушення.

ККТ 8. Під час розгляду на комісіях або безпосередньо на пленарному засіданні до проєкту можуть бути внесені поправки, які суттєво змінюють його початковий зміст, цілі або навіть роблять його неефективним чи шкідливим. Це може бути результатом компромісів, лобіювання або просто різних поглядів депутатів.

Попередній розгляд у профільних постійних комісіях місцевої ради вимагає проведення засідань комісій, що іноді є складно через відсутність кворуму або завантаженість членів комісій. Комісії можуть висловити зауваження, пропозиції або навіть рекомендувати суттєво переробити проєкт, що вимагатиме додаткового часу та зусиль. Якщо проєкт рішення не отримує підтримки більшості членів комісії, він може бути не рекомендований до розгляду на пленарному засіданні.

В умовах воєнного стану (як зараз в Україні) є законні підстави для закриття частини або всього засідання, якщо розглядаються питання, що містять інформацію з обмеженим доступом (державну таємницю, службову інформацію тощо) або стосуються критичної інфраструктури, безпеки та оборони. Однак є ризик, що ці винятки можуть бути використані не за призначенням, для приховування інформації, яка не є конфіденційною.

Громадяни можуть бути присутніми на засіданні, але не мати доступу до повного пакета документів та проєктів рішень, які розглядаються. Це ускладнює розуміння дискусії та висловлення обґрунтованої думки.

Відсутність трансляцій пленарних засідань ради або низька якість, недоступність архівів записів, часте посилання на «технічні проблеми» для припинення трансляцій або відмови у записі може бути прихованою спробою обмежити доступ до інформації.

ККТ 9. Під час документального фіксування факту прийнятого на пленарному засіданні рішення можуть виникнути проблемні зони: недбале фіксування факту конфлікту інтересів; формальний під-

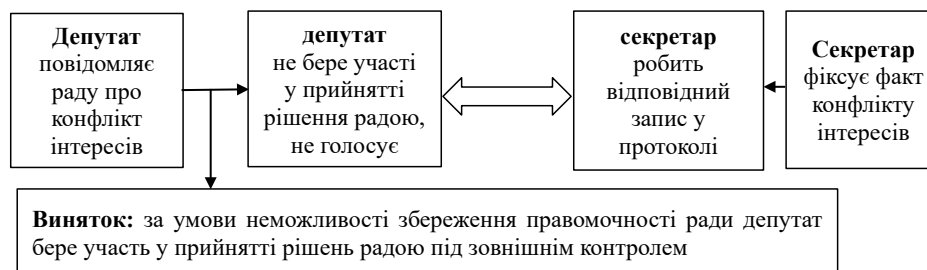


Рис. 5. Алгоритм дій у разі виникнення конфлікту інтересів у депутата ради

Джерело: розроблено з використанням [13]

Таблиця 4

Фіксація питання конфлікту інтересів у протоколах місцевих рад

I. Сенси фіксації конфлікту інтересів	– прозорість; – відповідальність; – запобігання корупції.	II. Технологія відображення	– заява депутата; – фіксація у протоколі; – виключення з голосування.
III. Зони ризику	– часткова фіксація; – формальне декларування; – тиск на секретаря.	IV. Шляхи усунення проблем	– розробка чітких правил; – підвищення кваліфікації депутатів і секретарів; – громадський контроль; – автоматизація процесу.
V. Порушення правил відображення не зазначення конфлікту інтересів під час голосування.		VI. Кримінальна відповідальність	– приховування конфлікту інтересів може бути – кваліфіковано як корупційний злочин (незаконне збагачення, отримання неправомірної вигоди, зловживання владою або службовим становищем).

Джерело: авторська розробка

хід до факту його відображення; неякісне виконання обов'язків секретарем.

Алгоритм дій щодо відображення конфлікту інтересів у відповідному протоколі передбачає залученість як самого депутата, так і секретаря в ролі технічного виконавця процесу фіксації такого факту (рис. 5).

Отже, перед голосуванням щодо конкретного питання депутат місцевої ради повинен заявити про наявність у нього конфлікту інтересів. Секретар ради фіксує цю заяву у протоколі засідання. Як правило, депутат-заявник не бере участі в голосуванні з цього питання (табл. 4).

Отже, як зазначалося вище, ймовірними проблемними зонами можуть виявитися: недбале фіксування, формальний підхід до факту відображення конфлікту інтересів, неякісне виконання обов'язків секретарем. Так, у протоколах може спостерігатися відсутність детальної інформації щодо характеру конфлікту інтересів. Не виключаємо розвиток подій за сценарієм формальної заяви депутатом про наявність конфлікту інтересів за одночасного продовження впливу на прийняття рішень з цього питання. Секретаря ради можуть схилити не фіксувати або спотворити інформацію про конфлікт інтересів. Депутати можуть приховати факт наявності конфлікту інтересів, голосувати за рішення, які безпосередньо стосуються їхніх бізнес-інтересів.

Далі розглянемо комунікаційні ризики оформлення рішення: складна для розуміння мова, відсутність зрозумілого обґрунтування. Так, використання надмірної кількості юридичних термінів, бюрократичних зворотів робить рішення незрозумілим для пересічних громадян, для яких, власне, воно й приймається. Це підриває принципи прозорості та довіри. Якщо рішення не містить чіткого і зрозумілого обґрунтування його необхідності та цілей, це може викликати сумніви в його доцільності серед громадськості та медіа.

ККТ 10. Несвоєчасне або неналежне оприлюднення прийнятого рішення (на сайті місцевої ради, у медіа, соціальних мережах, у бюлетені) може призвести до того, що зацікавлені сторони (громадськість, бізнес, виконавці) не матимуть до нього доступу, а це, своєю чергою, може стати підставою для визнання його нечинним.

Висновки. Публічні рішення органів місцевого самоврядування мають юридичну силу та є обов'язковими для всіх суб'єктів на території громади, що підкреслює важливість їхнього виконання та відповідальність за невиконання. Процес прийняття публічних рішень виконавчим комітетом є регламентованим, включає етапи підготовки проєктів, їх обговорення та голосування. Наявний механізм зупинення рішення головою ради для повторного розгляду,

що відображає систему стримувань і противаг. Підпис голови та печатка надають публічному рішення офіційного статусу нормативно-правового акта.

Консультативні та дорадчі органи відіграють важливу роль у залученні громадськості до процесу прийняття рішень, сприяючи відкритості та врахуванню думки громадян. Однак дослідження у Диканській громаді показало низький рівень громадської активності, що свідчить про необхідність активізації участі мешканців у місцевому самоврядуванні.

Оприлюднення публічних рішень на вебсайті є важливою складовою частиною забезпечення прозорості. Хоча законодавчо не встановлено жорстких вимог до формату оприлюднення, головним є ідентичність електронної версії паперовому оригіналу. Органи місцевого самоврядування мають право самостійно визначати порядок та формат оприлюднення своїх рішень, що надає їм гнучкість у забезпеченні доступу до інформації для громадян.

Усвідомлення ризиків прийняття низькотранспарентних публічних рішень є першим кроком до їхнього мінімізації. Для прийняття обґрунтованих публічних рішень необхідно застосовувати ретельні методології збору, перевірки та аналізу інформації, залучати незалежних експертів та забезпечувати прозорість процесу. До шляхів мінімізації небезпечних чинників під час дотримання принципу транспарентності прийняття публічних рішень місцевими радами, на нашу думку, варто залучити: забезпечення обов'язкового юридичного супроводу на всіх етапах підготовки та оформлення рішення; розробку та суворе дотримання внутрішніх регламентів та процедур щодо оформлення рішень та їх проєктів; уникнення загальних фраз, прагнення до максимально конкретних, вимірюваних і зрозумілих формулювань; забезпечення своєчасного та повного оприлюднення всіх прийнятих місцевою радою рішень як запоруки їх прозорості та доступності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Приходько С.М. Учасницька демократія як інститут місцевого самоврядування. *Вісник ПДАУ. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. Випуск 2. 2024. С. 3–10. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/44>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.1>. (дата звернення: 23.03.2025.).
2. Голубь В.В., Рубан Д.О. Партисипативне лідерство versus партисипативне управління: концептуалізація поняття. *Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування)*. Випуск 1. 2024. С. 79–84. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/issue/view/1/1>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.12>. (дата звернення: 23.03.2025.).
3. Павленко І., Нагірний В., Потапенко В., Маляревський Є. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики (Експертне опитування). Центр внутрішньополітичних досліджень, НІСД. 30 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf. (дата звернення: 23.12.2024).
4. Федорчак В.В. Аналіз й оцінка особливостей функціонування організаційного механізму державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. №. 6. С. 49–51.
5. Регламент Полтавської міської ради восьмого скликання. Рішення позачергової другої сесії Полтавської міської ради восьмого скликання від 19.02.2021 р. URL: <https://www.rada-poltava.gov.ua/documents/>. (дата звернення: 23.03.2025).
6. Про місцеве самоврядування : Закон України № 280/97-ВР. / Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 13.11.2024).
7. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України № 2493-ІІІ. / Верховна Рада України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. (дата звернення: 13.11.2024).
8. Про внесення змін до статті 15 Закону України «Про доступ до публічної інформації» щодо зменшення строку оприлюднення проєктів нормативно-правових актів, рішень органів місцевого самоврядування : Закон України № 890-ІХ. / Офіційний портал ВРУ. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/890-20#Text>. (дата звернення: 15.10.2024).
9. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України № 1160-ІV. / Офіційний портал ВРУ. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>. (дата звернення: 15.10.2024).
10. Савченко А.А. Забезпечення прозорості та відкритості прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за ОПП «Зв'язки з громадськістю» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтава : Полтавський державний аграрний університет. 2024. 69 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/18295>. (дата звернення: 23.03.2025).
11. Положення Молодіжної ради Полтавської міської територіальної громади. Офіційний сайт Полтавської міської ради та виконавчого комітету. URL: https://www.rada-poltava.gov.ua/rule/molodrada_doc. (дата звернення: 15.10.2024).

12. В Диканській громаді Полтавщини затвердили соцпаспорт та розбирали результати дослідження щодо інклюзивності та доступності послуг. *Громадський простір*. URL: <http://surl.li/pubkgs>. (дата звернення: 15.10.2024).

13. Методичні рекомендації щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, дотримання обмежень щодо запобігання корупції : Наказ НАЗК № 13 від 21.10. 2022 р. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Metodychni-rekomendatsiyi-vid-21.10.2022-13.pdf>. (дата звернення: 20.01.2024).

REFERENCES:

1. Prykhodko S.M. (2024) Uchasnytska demokratiia yak instytut mistsevoho samovriaduvannya. *Visnyk PDAU. Seriia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*, (2), P. 3–10. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.1>. [in Ukrainian].
2. Holub V.V., & Ruban D.O. (2024) Partysypatyvne liderstvo versus partysypatyvne upravlinnia: kontseptualizatsiia poniattia. *Visnyk PDAU (Publichne upravlinnia ta administruvannia)*, (1), P. 79–84. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.12>. [in Ukrainian].
3. Pavlenko I., Nahirnyi, V., Potapenko V., & Maliarevskyi Ye. (2023) Analiz zahroz natsionalnii bezpetsi u sferi vnutrishnoi polityky (Ekspertne opytuvannia). Tsentri vnutrishnopolitychnykh doslidzhen, NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf. [in Ukrainian].
4. Fedorchak V.V. (2018) Analiz y otsinka osoblyvosti funktsionuvannia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii v Ukraini. *Investysii: praktyka ta dosvid*, (6), P. 49–51. [in Ukrainian].
5. Poltavska miska rada. (2021, February 19). Rehlement Poltavskoi miskoi rady vosmoho sklykannia (Rishennia pozacherhovoii druhoi sesii Poltavskoi miskoi rady vosmoho sklykannia). URL: <https://www.rada-poltava.gov.ua/documents/>. [in Ukrainian].
6. Pro mistseve samovriaduvannia: Zakon Ukrainy № 280/97-VR. (1997, May 21). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>. [in Ukrainian].
7. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy № 2493-III. (2001, June 7). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>. [in Ukrainian].
8. Pro vnesennia zmin do statii 15 Zakonu Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» shchodo zmenshennia stroku opryliudnennia proektiv normatyvno-pravovykh aktiv, rishen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy № 890-IX. (2020, September 2). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/890-20>. [in Ukrainian].
9. Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoii polityky u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy № 1160-IV. (2003, September 11). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>. [in Ukrainian].
10. Savchenko A.A. (2024) Zabezpechennia prozorosti ta vidkrytosti pryiniattia publichnykh rishen orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. Kvalifikatsiina robota na zdobuttia stupenia vyshchoi osvity Mahistr, Poltavskiy derzhavnyi ahrarnyi universytet. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/18295>. [in Ukrainian].
11. Poltavska miska rada. (n.d.). Polozhennia Molodizhnoi rady Poltavskoi miskoi terytorialnoi hromady. Ofitsiinyi sait Poltavskoi miskoi rady ta vykonavchoho komitetu. URL: https://www.rada-poltava.gov.ua/rule/molodrada_doc. [in Ukrainian].
12. V Dykansii hromadi Poltavshchyny zatverdyl sotspasport ta rozbyraly rezultaty doslidzhennia shchodo inkluzivnosti ta dostupnosti posluh. (n.d.). *Hromadskiy prostir*. URL: <http://surl.li/pubkgs>. [in Ukrainian].
13. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii. (2022, October 21). Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia okremykh polozhen Zakonu Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» stosovno zapobihannia ta vrehuluvannia konfliktu interesiv, dotrymannia obmezhen shchodo zapobihannia koruptsii (Nakaz NAZK № 13). URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Metodychni-rekomendatsiyi-vid-21.10.2022-13.pdf>. [in Ukrainian].

УДК 35.073:34(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Зайцев Микита Євгенович,

аспірант

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: 0009-0101-0323-1497

Демченко Роман Васильович,

аспірант

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: 0009-0202-0514-1579

Володченков Олександр Петрович,

аспірант

Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

ORCID ID: 0009-0002-1843-0300

У статті досліджено диджиталізацію публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, підкреслюючи її критичну роль у забезпеченні безперервності функціонування держави та створенні фундаменту для сталого розвитку. Визначено, що застосування цифрових рішень є не просто сучасним трендом, а життєвою необхідністю для адаптації до нових реалій, мінімізації негативних наслідків війни та прискорення відновлення країни. Аналіз літературних джерел підтверджує ключову роль цифрових технологій у підтримці державних інституцій під час війни, на що вказує успіх таких українських рішень, як мобільний додаток «Дія». «Дія» стала символом стійкості та адаптивності державного апарату, забезпечуючи доступність життєво важливих послуг для громадян навіть у надзвичайних умовах. Дослідження також акцентують на потенціалі диджиталізації у повоєнному відновленні як інструменту для прозорої координації проєктів відбудови, що сприятиме залученню інвестицій та ефективному використанню ресурсів. Підкреслюється, що цифрова трансформація є каталізатором економічного зростання, покращення якості державних послуг та створення нових можливостей для розвитку. Водночас у статті ідентифіковано низку викликів, що супроводжують процес диджиталізації. Серед них: необхідність посилення кібербезпеки через постійні загрози, відновлення та розбудова фізичної інфраструктури у постраждалих регіонах, подолання цифрового розриву та підвищення цифрової грамотності населення. Окрему увагу приділено питанням адаптації нормативно-правової бази, подолання інституційного опору змінам та забезпеченню інтероперабельності систем. Застосовані методи дослідження включають монографічний, графічний, аналізу та синтезу, а також систематизації, що дозволило комплексно оцінити проблеми та перспективи. Результати дослідження підтверджують, що інтенсивна диджиталізація дозволила Україні продемонструвати дивовижну стійкість та адаптивність під час війни, забезпечивши безперервність роботи критично важливих сервісів та збереження державних реєстрів завдяки хмарним технологіям. Показано, що диджиталізація є не просто зручністю, а стратегічним активом у кризових умовах. Перспективи подальшої цифровізації публічного управління розглядаються як ключовий інструмент для забезпечення прозорості та ефективності використання міжнародної допомоги та інвестицій, модернізації державних послуг та прискорення інтеграції України до Європейського Союзу.

Ключові слова: диджиталізація, публічне управління, економіка, фінанси, воєнний стан, повоєнне відновлення, національна економіка, економічна нестабільність.

Zaitsev Mykyta, Demchenko Roman, Volodchenkov Oleksandr. DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The article examines the digitalization of public administration in Ukraine under martial law and post-war reconstruction, emphasizing its critical role in ensuring the continuity of the state and creating a foundation for sustainable development. It is determined that the use of digital solutions is not just a modern trend, but a vital necessity for adapting to new realities, minimizing the negative consequences of war, and accelerating the country's recovery. An analysis of literary sources confirms the key role of digital technologies in supporting state institutions

during war, as indicated by the success of such Ukrainian solutions as the mobile application “Diya”. “Diya” has become a symbol of the stability and adaptability of the state apparatus, ensuring the availability of vital services for citizens even in emergency conditions. The research also emphasizes the potential of digitalization in post-war reconstruction as a tool for transparent coordination of reconstruction projects, which will contribute to attracting investment and efficient use of resources. It is emphasized that digital transformation is a catalyst for economic growth, improving the quality of public services, and creating new opportunities for development. At the same time, the article identifies a number of challenges that accompany the digitalization process. Among them: the need to strengthen cybersecurity due to constant threats, restore and develop physical infrastructure in the affected regions, overcome the digital divide and increase the digital literacy of the population. Special attention is paid to the issues of adapting the regulatory framework, overcoming institutional resistance to change and ensuring the interoperability of systems. The applied research methods include monographic, graphic, analysis and synthesis, as well as systematization, which allowed for a comprehensive assessment of problems and prospects. The results of the study confirm that intensive digitalization allowed Ukraine to demonstrate amazing resilience and adaptability during the war, ensuring the continuity of critical services and the preservation of state registers thanks to cloud technologies. It is shown that digitalization is not just a convenience, but a strategic asset in crisis conditions. The prospects for further digitalization of public administration are considered as a key tool for ensuring transparency and efficiency in the use of international aid and investments, modernizing public services, and accelerating Ukraine's integration into the European Union.

Key words: digitalization, public administration, economy, finance, martial state, post-war recovery, national economy, economic instability.

Вступ. Диджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є критично важливою для забезпечення неперервності функціонування держави, ефективного реагування на поточні виклики та створення передумов для швидкого та стійкого відновлення країни. Вона дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити доступність послуг для громадян навіть у надзвичайних умовах, підвищити прозорість та підзвітність державних органів, а також сприяє залученню інвестицій та міжнародної допомоги через демонстрацію сучасності та ефективності державного апарату. Застосування цифрових рішень у цей період є не просто трендом, а життєвою необхідністю для адаптації до нових реалій, мінімізації негативних наслідків війни та побудови міцного фундаменту для майбутнього розвитку України.

Матеріали та методи. Літературні джерела акцентують на ключовій ролі цифрових технологій у забезпеченні безперервності функціонування державних інституцій під час війни, що дозволило підтримувати життєво важливі послуги для населення та ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами. Особливо відзначається успіх українських цифрових рішень, таких як мобільний додаток «Дія», який став символом стійкості та адаптивності державного апарату в умовах кризи [1; 3].

Водночас значна частина досліджень присвячена потенціалу диджиталізації у повоєнному відновленні. Вона розглядається як інструмент для прозорої координації та фінансування проєктів відбудови, що сприятиме залученню інвестицій та ефективному використанню ресурсів [4–5]. Підкреслюється, що цифрова трансформація є ката-

лізатором економічного зростання, покращення якості державних послуг та створення нових можливостей для розвитку.

Поряд з перевагами література виявляє низку серйозних викликів. Серед них – забезпечення кібербезпеки в умовах постійних загроз, подолання цифрового розриву, що обмежує доступ до технологій у різних верствах населення та регіонах, а також необхідність адаптації законодавства та подолання опору змінам у державних структурах [7; 9]. Також обговорюються питання інтеграбельності систем та етичних аспектів впровадження цифрових технологій.

Загалом, наукові праці підтверджують, що диджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є складним, але вкрай необхідним процесом [6]. Вона вимагає комплексного підходу, значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та розвиток людського капіталу, а також постійної адаптації до мінливих умов для забезпечення сталого розвитку та модернізації держави.

Метою статті є дослідження диджиталізації публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

У статті використано такі методи: монографічний, графічний, аналізу і синтезу, систематизації.

Результати. Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало безпрецедентним випробуванням для всіх сфер життя, включаючи систему публічного управління. Проте замість паралічу Україна продемонструвала дивовижну стійкість та адаптивність, значною мірою завдяки інтенсивній диджиталізації. Цифрові рішення не просто допомогли вистояти у критичний момент, а й заклали міцний фундамент для майбутнього повоєнного відновлення.

В умовах воєнного стану диджиталізація перетворилася з амбітної реформи на життєву необхідність. Уряд України швидко переорієнтував цифрові проєкти на підтримку обороноздатності та забезпечення базових потреб населення. Мобільний додаток «Дія» став ключовим інструментом, що дозволив громадянам отримувати життєво важливі послуги навіть під обстрілами та у вимушеній евакуації. Від подання заявки на допомогу внутрішньо переміщеним особам до оформлення документів та доступу до електронних сервісів – «Дія» забезпечила безперервність державного апарату.

Також були оперативно розгорнуті та посилені цифрові системи для управління надзвичайними ситуаціями, координації гуманітарної допомоги та обліку пошкодженої інфраструктури. Завдяки хмарним технологіям значну частину державних реєстрів вдалося зберегти та захистити від ворожих кібератак, забезпечивши цілісність даних та безперебійність роботи critical services. Цей досвід

довів, що цифрова трансформація є не просто зручністю, а стратегічним активом у кризових умовах, що здатен рятувати життя та підтримувати функціонування держави.

Перспектива повоєнного відновлення України нерозривно пов'язана з подальшою диджиталізацією публічного управління. Цифрові технології стануть ключовим інструментом для забезпечення прозорості та ефективності використання міжнародної допомоги та інвестицій. Створення єдиних цифрових платформ для координації проєктів відновлення, моніторингу їх виконання та звітності дозволить мінімізувати корупційні ризики та максимізувати результативність відбудови.

Крім того, диджиталізація є критично важливою для модернізації державних послуг, зробивши їх ще більш доступними, зручними та клієнтоорієнтованими. Це включає розвиток електронного урядування на місцевому рівні, впровадження нових цифрових сервісів у сферах освіти, охорони здоров'я,

Таблиця 1

Проблеми та перспективи диджиталізації публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Категорія	Проблеми	Перспективи
Безпека та інфраструктура	Кіберзагрози: постійні та масштабні кібератаки на державні реєстри та критичну інфраструктуру; Фізичне руйнування інфраструктури: пошкодження та знищення телекомунікаційних мереж, серверних центрів та обладнання у прифронтових та деокупованих регіонах; Енергетична нестабільність: перебої з електропостачанням ускладнюють безперебійну роботу цифрових сервісів та баз даних.	Посилення кіберстійкості: розробка та впровадження нових протоколів кібербезпеки, співпраця з міжнародними партнерами для захисту даних та інфраструктури; Відновлення та розбудова інфраструктури: інвестиції у сучасні телекомунікаційні мережі (наприклад, 5G), хмарні рішення та енергонезалежні дата-центри; Гібридні рішення: поєднання хмарних та локальних сховищ даних для підвищення надійності.
Доступність та інклюзивність	Цифровий розрив: нерівний доступ до Інтернету та цифрових пристроїв, особливо у сільській місцевості та серед старшого покоління; Низький рівень цифрової грамотності: частина населення та державних службовців не володіє достатніми навичками для ефективного використання цифрових інструментів; Доступ для ВПО та осіб з ООП: виклики у забезпеченні доступу до послуг для внутрішньо переміщених осіб та людей з особливими освітніми потребами.	Розвиток мобільних рішень: розширення функціоналу мобільних додатків (наприклад, «Дія») для забезпечення доступу до широкого спектра послуг; Програми цифрової грамотності: запуск масштабних освітніх програм для населення та держслужбовців; Забезпечення універсального доступу: розробка інклюзивних цифрових сервісів, адаптованих для різних категорій користувачів.
Нормативно-правова база та інституційний розвиток	Застаріле законодавство: невідповідність чинних нормативно-правових актів швидкому розвитку цифрових технологій; Бюрократичні перепони: інертність системи, опір змінам з боку окремих відомств; Недостатня інтероперабельність: відсутність єдиних стандартів та протоколів для обміну даними між різними державними реєстрами та інформаційними системами.	Модернізація законодавства: розробка нових законів та підзаконних актів, що регулюють цифрові відносини, електронні документи, захист даних; Дерегуляція та оптимізація процесів: спрощення адміністративних процедур, ліквідація надмірних дозволів та погоджень; Інтероперабельність та взаємодія: створення єдиних платформ та стандартів для безперешкодного обміну даними між державними органами; Інституційна спроможність: зміцнення потенціалу державних органів у сфері диджиталізації, навчання та перекваліфікація кадрів.

Джерело: складено авторами за матеріалами [2; 8; 10]

соціального захисту. Інвестиції у цифрову інфраструктуру та розвиток ІТ-сектору сприятимуть створенню нових робочих місць, залученню висококваліфікованих фахівців та стимулюванню економічного зростання. Побудова «держави у смартфоні» стане одним із головних чинників, що прискорить інтеграцію України до Європейського Союзу та зміцнить її позиції на світовій арені.

Незважаючи на значні успіхи, процес диджиталізації у повоєнний період стикнеться з низкою викликів. Серед них:

- кібербезпека: посилення захисту критичної інформаційної інфраструктури залишатиметься пріоритетом з огляду на постійні загрози;

- відновлення інфраструктури: забезпечення доступу до швидкісного Інтернету та сучасної техніки у регіонах, що постраждали від війни;

- цифрова інклюзивність: подолання «цифрового розриву» та підвищення цифрової грамотності населення, особливо серед старшого покоління та мешканців сільських територій;

- кадрові питання: підготовка та перепідготовка державних службовців для роботи з новими цифровими інструментами та системами;

- правова та регуляторна база: адаптація законодавства до вимог цифрового суспільства та забезпечення юридичної сили електронних документів (табл. 1).

Україна має унікальний досвід використання диджиталізації як інструменту виживання та розвитку в умовах війни. Цей досвід є безцінним для світу та закладає міцну основу для побудови сучасної, ефективної та прозорої системи публічного управління. Подальша цифрова трансформація не просто відновить країну, а зробить її сильнішою, інноваційнішою та стійкішою до майбутніх викликів. Диджиталізація публічного управління – це не просто технологічний процес, це шлях до модернізації та процвітання української держави.

Висновки. Диджиталізація публічного управління в Україні, загартована в умовах повномасштабної війни, виявилася не просто модернізаційним трендом, а стратегічним імперативом для забезпечення життєздатності держави. Досвід функціонування таких інструментів, як мобільний додаток «Дія», наочно продемонстрував, як цифрові рішення можуть гарантувати безперервність надання життєво важливих послуг населенню та ефективну координацію в умовах безпрецедентних викликів.

Масштабне застосування цифрових технологій не тільки дозволило Україні оперативно реагувати на поточні загрози, а й заклало міцний фундамент для прозорого та ефективного повоєнного відновлення. Створення єдиних цифрових платформ для координації та моніторингу проєктів відбудови є ключем до мінімізації корупційних ризиків та максимізації результативності інвестицій, що надходять для відновлення країни.

Водночас успішна цифрова трансформація стикається з низкою значних викликів, серед яких: забезпечення кібербезпеки на тлі постійних загроз, відновлення та розбудова фізичної інфраструктури, подолання цифрового розриву та підвищення цифрової грамотності населення, а також адаптація нормативно-правової бази та подолання інституційного опору змінам. Ефективне вирішення цих проблем вимагатиме комплексного підходу, значних інвестицій у людський капітал та технології, а також подальшої інтеграції з міжнародними стандартами.

Таким чином, диджиталізація публічного управління в Україні є складним, але абсолютно необхідним процесом, що вимагає постійної адаптації та вдосконалення. Вона не лише забезпечує стійкість держави в умовах війни, а й формує ключову основу для її подальшої інтеграції у європейський простір, економічного зростання та побудови сучасної, ефективної та прозорої системи управління, здатної відповісти викликам ХХІ століття.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Галич О.А., Романов Д.В. Виклики відновлення влади на деокупованих територіях України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 1. С. 22–28.
2. Гнатенко І.Ю. Зось-Кіор М.В., Демченко Р.В. Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3(285). С. 324–334.
3. Козирева О.В., Зось-Кіор М.В., Журавльов Д.В., Зайцев М.Є. Інноваційне управління в закладах охорони здоров'я: цифрові технології та стартап-проєкти. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2(284). С. 254–260.
4. Олійник А.С., Толочій О.Р., Щербина Ю.В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Випуск 2. С. 61–66.
5. Попович В., Щербина С., Новак Т. Цифрова трансформація сфери соціального захисту в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2024. № 2(55). С. 82–88.

6. Fedyk O., Fedyk S. Public governance and administration in Ukraine's post-war recovery. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2024. № 5. P. 168–172.
7. Lopatkina O. Public administration policy in the healthcare sector under martial law. *Public Management and Policy*. 2024. № 2. P. 21–28.
8. Matviienko-Biliaieva G., Krasnorutskyi O., Salionovych L., Serhii V., Larina T. The importance of digitization in the post-war recovery of the economy. *Collection of papers new economy*. 2023. № 1(1). P. 42–63.
9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403–414.
10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259–269.

REFERENCES:

1. Halych O.A., Romanov D.V. (2024) Vyklyky vidnovlennya vlady na deokupovanykh terytoriyakh Ukrainy [Challenges of restoring power in the de-occupied territories of Ukraine]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrochnoho universytetu. Seriya «Publichne upravlinnya ta administruvannya»*. No. 1. P. 22–28.
2. Hnatenko I.Yu., Zos-Kior M.V., Demchenko R.V. (2025) Investytsiine upravlinnia kooperatyvno-klasternoiu stratehiieiu rozvytku ahrochnoho sektoru v mekhanizmi hlokalizatsiino-prohramnoi adaptatsii [Investment management of cooperative-cluster strategy for the development of the agricultural sector in the mechanism of glocalization-program adaptation]. *Aktualni problemy ekonomiky*. No. 3(285). P. 324–334.
3. Kozyreva O.V., Zos-Kior M.V., Zhuravlov D.V., Zaitsev M.Ye. (2025) Innovatsiine upravlinnia v zakladakh okhorony zdorovia: tsyfrovi tekhnolohii ta startap-proekty [Innovation management in healthcare institutions: digital technologies and startup projects]. *Aktualni problemy ekonomiky*. No. 2(284). P. 254–260.
4. Oliinyk A.S., Tolochii O.R., Shcherbyna Yu.V. (2024) Efektyvnist proektnoho menedzhmentu suchasnykh pidpriemstv v umovakh dyjtyalizatsii [Efficiency of project management of modern enterprises in the conditions of digitalization]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrochnoho universytetu. Seriya «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*. No. 2. P. 61–66.
5. Popovych V., Shcherbyna S., Novak T. (2024) Tsyfrova transformatsiya sfery sotsialnoho zakhystu v umovakh voiennoho stanu i povoiennoho vidnovlennya Ukrainy [Digital transformation of the social protection sphere in the conditions of martial law and post-war recovery of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: «Pedahohika. Sotsialna robota»*. No. 2(55). P. 82–88.
6. Fedyk O., Fedyk S. (2024) Public governance and administration in Ukraine's post-war recovery. *Visegrad Journal on Human Rights*. No. 5. P. 168–172.
7. Lopatkina O. (2024) Public administration policy in the healthcare sector under martial law. *Public Management and Policy*. No. 2. P. 21–28.
8. Matviienko-Biliaieva G., Krasnorutskyi O., Salionovych L., Serhii V., Larina T. (2023) The importance of digitization in the post-war recovery of the economy. *Collection of papers new economy*. No. 1(1). P. 42–63.
9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021) Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 43(3). P. 403–414.
10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022) Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 39. P. 259–269.

УДК 330.376

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.7>

ПРІОРИТЕТ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ – ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ

Вишневська Ольга Миколаївна,

доктор економічних наук, професор,

амбасадор

Публічної організації Compagnie Cordial, Льовен, Бельгія

ORCID ID: 0000-0003-1996-4590

Козаченко Лілія Анатоліївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і оподаткування

Миколаївського національного аграрного університету

ORCID ID: 0000-0003-3645-4066

Авторками досліджено сутність освіти дорослих з огляду на практичний досвід використання освітніх можливостей у розширенні компетентностей дорослої особи та її соціалізації. Доведено значення освіти дорослих з метою розширення компетентностей та адаптації дорослої особи до нових умов життя. Доведено сутність поняття «освіта дорослих» з урахуванням сучасних тенденцій, інтересів та потреб особистості, групи осіб, певних громад та суспільства. Проаналізовано сутність та прояви асоціалізації, визначено пріоритетні чинники та ризики у процесі соціалізації особистості до нових умов життя. Представлено практичний досвід використання сфери освіти дорослих у державах ЄС з огляду на потреби корінного населення та мігрантів, які проходять процес соціалізації. Обумовлено суттєвий вплив рівня соціалізації на рівень життя та психологічний стан особистості. Визначено потребу у розширенні сфер взаємодії між учасниками у сфері освіти дорослих та використання освітніх можливостей з метою соціалізації мігрантів, захисту національних інтересів та безпеки суспільства. Обґрунтовано, що освітні центри дозволяють забезпечити умови до соціалізації дорослого населення та знизити ризик асоціалізації й відповідних суспільних протиріч. Авторками обумовлено потребу у розширенні освітніх можливостей у сфері освіти дорослих за прикладом держав ЄС та мотивація й готовність особистості до навчання, розширення мовних, професійних та громадських компетентностей, соціалізації та забезпечення гідного рівня життя. Авторками доведено, що пріоритетним є не рівень освіти та професійні компетентності, а психологічна готовність до змін, їхнє сприйняття та адаптивність до вимог, які необхідно прийняти та виконувати. Саме сфера освіти дорослих дає таку можливість, позаяк дозволяє отримати мовні, суспільні й професійні компетентності з огляду на особистісні чинники, готовність до навчання та мотивацію.

Ключові слова: асоціалізація, довіра, інтереси особистості, компетентності, міграційна політика, мотивація, національна безпека, національні інтереси, освіта дорослих, потреби особистості, психологічна готовність, суспільна безпека, суспільні протиріччя, суспільні ризики.

Vyshnevskia Olga, Kozachenko Liliia. PRIORITY FOR PROTECTING THE NATIONAL INTERESTS OF THE STATE – ADULT EDUCATION

The authors have studied the essence of adult education in terms of practical experience in using educational opportunities to expand the competencies of adults and their socialisation. The importance of adult education for expanding competencies and adapting adults to new living conditions has been proven. The essence of the concept of 'adult education' has been supplemented, taking into account current trends, interests and needs of individuals, groups of individuals, specific communities and society. The essence and manifestations of desocialization have been analysed, and priority factors and risks in the process of socialisation of individuals to new living conditions have been identified. The practical experience of using adult education in EU countries is presented, taking into account the needs of the indigenous population and migrants undergoing the socialisation process. The significant impact of the level of socialisation on the standard of living and psychological state of the individual is discussed. The need to expand the areas of interaction between participants in adult education and the use of educational opportunities for the socialisation of migrants, the protection of national interests and the security of society is identified. It is argued that educational centres can provide conditions for the socialisation of the adult population

and reduce the risk of desocialization and related social conflicts. The authors argue that there is a need to expand educational opportunities in adult education, following the example of EU countries, and to motivate and prepare individuals for learning, expanding their linguistic, professional and social competences, socialisation and ensuring a decent standard of living. The authors prove that the priority is not the level of education and professional competencies, but psychological readiness for change, its perception and adaptability to the requirements that must be accepted and fulfilled. It is the field of adult education that provides such an opportunity, as it allows individuals to acquire language, social and professional competences, taking into account personal factors, readiness to learn and motivation.

Key words: *desocialization, trust, personal interests, competencies, migration policy, motivation, national security, national interests, adult education, personal needs, psychological readiness, public safety, social contradictions, social risks.*

Вступ. Освітнє середовище було й залишається пріоритетним складником у гарантуванні національної безпеки держави, її інтересів та напрямів розвитку. Освітні заклади різних рівнів, освітні програми та учасники освітнього процесу у сукупності формують основу освітнього середовища, пріоритети майбутнього та ефективність розвитку інших сфер економіки держави. Загальноєвропейський вектор навчання протягом усього життя підтверджується актуальністю розвитку різних освітніх програм, у тому числі у сфері освіти дорослих. Стрімкий розвиток штучного інтелекту, зміна ситуації на ринку праці, потреба в адаптації дорослого населення до стрімких змін спонукають до вдосконалення освітнього середовища, розширення сфери взаємодії учасників та подальшого розвитку освіти дорослих. Актуальним залишається питання у контексті збільшення кількості мігрантів, які проходять період адаптації та долучаються до сфери освіти дорослих. Освітні можливості доповнюються потребою адаптації осіб до нових умов життя та праці, потреб та особливостей ринку праці, набуття відповідної професійної кваліфікації та компетентностей, знань та вмінь з огляду на інтереси й життєві потреби.

Розвиток сфери освіти дорослих у європейських державах є необхідністю, яка дозволяє адаптувати мігрантів до нових умов, надати відповідні компетентності, робочі місця та врегулювати зайнятість населення, забезпечити результативну соціалізацію осіб, груп осіб та певних громад. Подібний підхід дозволяє знизити ризики та врегулювати інтереси між учасниками, мігранти отримують можливості до адаптації, а ринок праці поповнюється робочою силою, яка отримала необхідні кваліфікаційні навички, суспільні та мовні компетентності. Реалізація заходів відбувається через освітні заклади різних рівнів, мовні центри, центри освіти дорослих, публічні та соціальні організації, волонтерські організації та центри, інтеграційні центри тощо. Широке коло різних організацій дозволяє враховувати різні вхідні умови, у тому числі рівень отриманої раніше освіти та здобуті кваліфікації й компетентності. Більшість європейських держав залучають до цього

процесу як університетське освітнє середовище, так і волонтерські центри. Поєднання формальної й неформальної освіти дозволяє не лише зацікавити до навчання та співпраці, а й вирішити питання із зайнятістю, знизити суспільні протиріччя, мотивувати мігрантів до соціалізації у суспільство.

Національні інтереси держав та захист національної безпеки мають суттєві ризики через міграційні процеси вже протягом останніх 30 років, але виважена політика держав ЄС дозволила створити дієвий освітній механізм, який дозволяє нівелювати ризики, отримати результативність діяльності центрів освіти дорослих, інших організацій із соціалізації мігрантів. За підтримки Урядів держав ЄС було створено публічні, соціальні, освітні, інтеграційні та волонтерські організації, які мають виважений функціонал та чіткий регламент діяльності, що дозволило забезпечити взаємодію між учасниками та врегулювати механізм адаптації мігрантів, їхню соціалізацію.

3 лютого 2022 року суттєва кількість громадян України змінила вектор свого життя. Орієнтовна кількість українців, які виїхали з України, становить від 6 до 7 мільйонів осіб. За даними Агентства ООН у справах біженців, станом на 17 квітня 2025 року у світі зареєстровано 6,918 мільйона українських біженців, з них 6,358 мільйона перебувають у країнах Європи, решта 0,56 мільйона проживають за межами Європи [1].

За даними на червень 2025 року у країнах Європи перебуває близько 4,7 мільйона українських біженців, які отримали тимчасовий захист. Найбільше українців проживає у Німеччині (близько 1,14 мільйона), Польщі (близько 984 тисяч) та Чехії (близько 379 тисяч) [1].

Українці, як і інші мігранти, стикнулися із потребою адаптації до нових умов життя, роботи та інших комунікацій із корінним населенням. Більшість дорослого населення стикнулося із потребою у вивченні нової мови спілкування, необхідністю підтвердження своєї кваліфікації, отримання нових освітніх компетентностей, які відповідають ринку праці. Кожна держава ЄС має відповідні особливості в організації взаємодії між учасниками, але

основний принцип полягає у тому, що кожному, хто перебуває на легальних умовах, надається право на навчання, період на адаптацію та соціалізацію. Саме таким чином поєднуються механізми формальної та неформальної освіти, забезпечуються можливості для адаптації мігрантів та знижуються ризики «асоціалізації, асоціальності». Українці також стали учасниками цього процесу, позаяк стикнулися із потребою соціалізації у суспільство під час дії тимчасового захисту у державах ЄС. Ігнорування подібних можливостей призводить до негативних наслідків та асоціалізації. Отже, на різних рівнях управління приділяється суттєва увага координації траєкторії соціалізації мігрантів, мотивації, їхньому навчанню та працевлаштуванню.

Асоціалізація є процесом, у результаті якого особистість не може інтеріоризувати або включити у себе суспільні цінності та норми, а натомість засвоює та реалізує поведінкові стандарти, що не схвалюються суспільством або певною соціальною групою. Це є зворотний процес від соціалізації, коли особистість не сприймає та не адаптується до норм, правил та суспільних цінностей. Асоціалізація може виступати суттєвою загрозою для національних інтересів держав та їхньої безпеки. Асоціалізація може бути результатом різних чинників, у тому числі таких як: персональні особливості людини, соціальне середовище, психологічні проблеми, відсутність мотивації до навчання та працевлаштування, нові умови життя тощо. Саме тому такою суттєвою є роль освітніх закладів та організацій, які дозволяють забезпечити адаптацію та соціалізацію особистості, групи осіб або певної громади.

Національна безпека, можливості розвитку держав, соціальні гарантії та перспективи мають суттєву залежність від соціалізації осіб, які адаптуються до нових умов життя. З подібними викликами стикнулися всі українці, які проживають на території інших держав та продовжують проходити процес соціалізації. Більшість європейських держав мають суттєвий досвід у сфері освіти дорослих, запроваджуються нові програми, долучаються нові учасники, але здебільшого це персональний вибір, якою буде траєкторія життя людини у нових умовах.

Матеріали та методи. Освіта дорослих – це процес навчання і виховання дорослих, спрямований на набуття ними нових навичок, знань та вмінь, що сприяє їхньому професійному та особистісному розвитку. Освіта дорослих включає різні форми навчання, такі як формальна (післядипломна освіта, курси підвищення кваліфікації), неформальна (тренінги, семінари) та інформальна (самоосвіта). Освіта дорослих – це сукупність різних форм навчання, завдяки яким дорослі особи вдосконалюють свої

навички, збагачують свої знання та покращують свою фаховість, розвиваються і покращують свою спроможність як до гідного індивідуального життя, так і до життя в інтересах громади та соціуму [2].

Основними складниками освіти дорослих є професійне вдосконалення та вміння жити у суспільстві, використовувати переваги, які надає життя у громаді, бути корисним цій громаді. З огляду на сучасні реалії розвиток зазначених громадських (суспільних) компетентностей є надзвичайно важливим. Ідеться про великий набір інструментів, яким повинен оволодівати пересічний громадянин, щоб стати активним членом своєї громади. Україна постала перед проблемою деіндустріалізації, коли багато професій стають непотрібними або неактуальними. Відповідно, людям потрібно перекваліфіковуватись чи отримувати абсолютно іншу професію. Саме тому на законодавчому рівні було закріплено основні пріоритети освіти дорослих. Закон України «Про освіту дорослих» був прийнятий на виконання міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, адаптацію законодавства до положень ЄС [3].

Поєднання формальної й неформальної освіти, розвиток освіти дорослих для України є потребою сучасності, позаяк дозволяє забезпечити можливості розширення компетентностей, вільного вибору пріоритетів навчання з огляду на потреби населення та наявні інтереси. Для більшості держав ЄС та українців у європейських країнах це є процес соціалізації населення до нових умов життя та роботи, це підходи зі зниження суспільних протиріч між корінним населенням та мігрантами, це можливості врегулювання соціально-економічних питань та зайнятості населення, це зниження суспільних протиріч та безпека. Трансформація системи освіти у європейських країнах відбувається з огляду на міграційні процеси та суспільні виклики, які пов'язані із соціалізацією осіб, які мають іншу релігію, культуру, ментальність, мову, звички та життєві пріоритети. Дослідження більшості науковців спирається на психологічні наслідки трансформації способу життя, питання аккультурації, соціально-культурні особливості.

З огляду на багатогранність та актуальність питання саме освітня сфера виступає тим практичним інструментом, який дозволяє забезпечити поступову соціалізацію особистості або групи осіб, певних громад до нових умов життя.

Автори, які досліджують теоретичні та практичні аспекти розвитку освіти дорослих, визнають складність побудови злагодженої системи. Але надання послуг у системі освіти дорослих сприяє відповідним досягненням у розвитку економіки. Заклади освіти дають можливість отримати не просто освіту,

а знання, які є актуальними на часі та відповідають вимогам ринку праці. Створено різноманітні організації й асоціації з підготовки дорослих, які відіграють важливу роль у професійному зростанні, а також у соціалізації. Для європейських країн характерна децентралізація управління освітою незайнятих громадян. На основі концепції державної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації незайнятого населення, а також концепції освіти дорослих у країнах ЄС реалізуються програми для дорослого населення [4].

Данія, Німеччина, Швеція, Норвегія, Фінляндія, Угорщина, Бельгія та інші держави активно використовують сферу освіти дорослих з метою поєднання неформальної та інформальної освіти, підготовки та перепідготовки корінного населення, соціалізації мігрантів до нових умов життя. До діяльності у сфері освіти дорослих долучаються волонтери, які за сприянням Урядів держав беруть активну участь у освітніх проєктах та інших соціальних заходах. Трансформація освітніх програм є закономірним процесом, позаяк більшість сфер економіки змінюється під впливом нових технологій та штучного інтелекту. Освіта дорослих виступає базисом соціалізації та важливим інструментом гарантування безпеки у суспільстві, оскільки знижує суспільну напругу та мотивує мігрантів до продовження навчання й адаптації.

Так, близько 75 відсотків дорослого населення Швеції бере участь у діяльності системи неформального навчання дорослих – фолкбіднінгу. Фолкбіднінг характеризується як система освіти дорослих протягом життя і спрямована на розвиток суспільства. Переважно ця система здійснюється неурядовими організаціями на добровільних засадах і носить децентралізований характер.

Суспільно-державний характер управління системою освіти дорослих у Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії забезпечує більш повне задоволення освітніх потреб людини, суспільства та держави, гармонійне поєднання децентралізації та централізації, застосування моделі децентралізованого централізму в управлінні освітою дорослих. Структура управління освітою дорослих складається з наднаціонального, національного (державного), регіонального, муніципального рівнів та рівня навчального закладу, що забезпечує перерозподіл функцій між органами управління різних рівнів та активну участь громадян в управлінні, тісний зв'язок освіти дорослих зі структурами громадянського суспільства [5].

У Бельгії діють центри освіти дорослих, які пропонують різноманітні програми навчання, а також професійні освітні заклади, що дозволяють отримати нову професію та підвищити кваліфікацію. Курси професійної підготовки для дорослих проводять

центри зайнятості та неурядові організації. Освіта дорослих у Бельгії орієнтована на підвищення кваліфікації та конкурентоспроможність населення на ринку праці, розвиток особистості та соціальну інтеграцію [6]. Освіта дорослих у Бельгії є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку суспільства, підвищення якості життя та конкурентоспроможності сфер економіки. У Бельгії здійснюють свою діяльність організації, які визначають траєкторію навчання, дають можливості для навчання й підвищення кваліфікації з огляду на потреби та інтереси особистості. Подібний підхід дозволяє реалізувати потребу з набуття мовних, професійних та суспільних компетентностей. Широкою є мережа агенцій із працевлаштування, організовано соціальні й комунікаційні заходи за участю волонтерів [7].

Практичний досвід використання дієвих інструментів у сфері освіти дорослих доводить, що саме освітнє середовище формує базис розвитку суспільства, розуміння процесів, які відбуваються, та забезпечує адаптацію корінного населення до змін, нівелює зростання соціальної (суспільної) напруги та спонукає до активної соціалізації осіб, групи осіб або певних громад.

Отже, освіта дорослих досліджується як: теорія та практика освіти дорослих, андрагогіка (навчання дорослих), неформальна освіта, громадянська освіта, а також через вплив освіти на професійний та особистісний розвиток. З часом підходи та механізми трансформуються, але М. Ноулз вважається одним з ключових теоретиків андрагогіки, науки про навчання дорослих. С. Вернер, С. Хоул, Д. Кемпбелл досліджували сутність освіти дорослих, її змістове наповнення, особливості неформальної та інформальної освіти. К. Ушинський у другій половині XIX століття розробив теоретичні основи навчання дорослих. Різні аспекти освіти дорослих досліджували Т. Грехем та Д. Мезеріт. Дорослість розглядається авторами через психологічний аспект, а саме усвідомлення своїх думок, вчинків та дій, особистісних характеристик та ставлення до себе та інших [8; 9; 10; 14; 15; 17].

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами, які розширюють сферу освіти дорослих та використання її інструментів не лише для отримання нових знань, компетентностей відповідно до інтересів і потреб населення, але й з метою соціалізації мігрантів та зниження соціальної напруги. Отже, освіта дорослих забезпечує можливості до соціалізації та адаптації осіб, групи осіб та певних громад, що гарантує безпековий простір та захищає національні інтереси держав, які стикнулися із потребою використання різних інструментів у міграційній політиці.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичної сутності, особливостей, основних завдань та практичних підходів у сфері освіти дорослих, узагальнення основних завдань та визначення пріоритетних напрямів реалізації різноманітних освітніх заходів за участю широкого кола учасників, запровадження державних програм із підтримки освітніх та інших закладів у сфері освіти дорослих, використання практичного досвіду та кращих практик, запровадження дієвих інструментів взаємодії між учасниками освітнього процесу та використання сфери освіти дорослих з метою соціалізації, зниження суспільної напруги у контексті міграційної політики.

Методологічно дослідження ґрунтується на виявленні можливостей використання освіти дорослих для формування нових професійних, суспільних та мовних компетентностей, підвищення рівня освіченості населення, практичного використання інструментів з метою соціалізації осіб, групи осіб та певних громад у контексті міграційної політики.

Основне завдання дослідження полягає у визначенні дієвих напрямів взаємодії між учасниками у сфері освіти дорослих з огляду на психологічні, ментальні, культурні, мовні, релігійні особливості, інтереси та потреби, вимоги ринку праці та з огляду на вимоги чинного законодавства у освітній сфері й міграційній політиці. Практичний досвід доводить, що освіта дорослих є дієвим механізмом взаємодії між учасниками та інструментом формування результативної соціалізації осіб, груп осіб та певних громад. Але дискусійність питання зумовлена персональними особливостями та мотивацією до навчання й отримання відповідних професійних та суспільних знань, адаптації до нових умов життя та праці.

Авторками використано емпіричні та теоретичні методи дослідження, через спостереження, опис та узагальнення сформовано результати й виявлено відповідні пріоритети захисту національних інтересів держави у контексті механізмів освіти дорослих.

Результати. Класичний підхід до сутності освіти дорослих (андрагогіка) ґрунтується на розроблених М. Ноулзом засадах, який стверджував, що навчання дорослих пов'язане із самонаправленістю навчання, досвідом та мотивацією до навчання. Д. Мезеріт у своїх працях робив акцент на трансформаційне навчання, яке ґрунтується на зміні свідомості, світогляду та цінностях дорослих внаслідок їхнього навчання. Конструктивізм визначає та підкреслює активну роль учасників у конструюванні знань, а не пасивне їх засвоєння.

Законодавство держав ЄС передбачає чіткі норми та регламент взаємодії між учасниками освітнього процесу, адаптується до змін з огляду на міграційну політику та потребу у соціалізації мігрантів.

Законодавство ЄС у сфері освіти дорослих ґрунтується на декількох ключових принципах, закріплених у Договорах ЄС та Хартії основоположних прав Європейського Союзу. Основними цілями є забезпечення права на освіту протягом усього життя, сприяння мобільності та співпраці між державами-членами, а також підтримка розвитку якісної освіти. Законодавство ЄС у сфері освіти дорослих спрямоване на створення умов щодо розвитку освіти протягом усього життя, забезпечення мобільності та співпраці між державами-членами, а також підтримку розвитку якісної та доступної освіти [8; 13].

Подібний підхід вирішує важливе суспільне завдання, яке мотивує до отримання нових компетенцій та не дає людині відчувати байдужість оточення. Результативна соціалізація у поєднанні із твердими (hard skills) та м'якими (soft skills) навичками для професійного та особистісного розвитку.

Сучасні напрями освіти дорослих орієнтовані на розвиток професійних навичок (інтереси особистості та потреби ринку праці), соціальну інтеграцію та розвиток суспільства (соціалізація, нівелювання або мінімізація соціальних протиріч та загроз), освіту для сталого розвитку (компетентності, які спрямовані на сталий розвиток, захист довкілля), освіту в умовах кризових явищ та надзвичайних ситуацій (підтримка осіб, групи осіб та певних громад через різноманітні конфлікти, стихійні лиха тощо).

Основні положення та принципи освіти дорослих ґрунтуються на основоположних правах ЄС, що кожна людина має право на освіту, безперервну освіту та професійну підготовку. А також на співпраці між державами-членами, що сприяє розвитку освітнього середовища та розширенню освітніх програм, у тому числі через академічну мобільність учасників освітнього процесу. Програма Erasmus+ є ключовим інструментом підтримки мобільності у сфері освіти. Підтримка навчання протягом усього життя є одним з ключових пріоритетів держав ЄС, що передбачає створення можливостей для отримання освіти та професійного розвитку на різних етапах життя людини [9; 13]. Розширення освітніх програм у сфері освіти дорослих спрямоване на реалізацію можливостей з отримання професійних, суспільних та мовних компетентностей, що має тісний зв'язок із міграційною політикою.

Практичний досвід використання освіти дорослих з метою соціалізації мігрантів свідчить, що отримання необхідних компетентностей передбачає не лише організацію освітнього процесу, а й мотивацію до навчання та використання неформальних заходів, які дозволяють людині відчути піклування та вибрати власну траєкторію навчання, стажування та працевлаштування. Держави ЄС фінансують різ-

номанітні проекти та програми, які спрямовані на підтримку освіти дорослих, зокрема у межах програми Erasmus+, сприяють обміну інформацією та кращими практиками у освітній сфері, а також розвитку співпраці між учасниками. Розширюються можливості дистанційної освіти та використання цифрових освітніх технологій, що сприяє доступності освіти для широкого кола осіб через віртуальні освітні платформи. Зміни у суспільстві, економіці та технологіях трансформують систему освіти дорослих та адаптують її до нових викликів.

Основні тенденції у сфері освіти дорослих орієнтовані на навчання протягом життя, розвиток відповідних навичок, навчання на основі досвіду, індивідуалізацію навчання, професійну та соціальну спрямованість навчання, розвиток навичок з критичного мислення, креативності та емоційного інтелекту, адаптивності, розвиток підприємницьких навичок, використання освітніх трендів та віртуальних освітніх платформ. Все зазначене дозволяє отримувати необхідні компетенції з огляду на потреби та інтереси особистості.

У контексті дослідження необхідно зробити акцент, що освіта дорослих є не лише можливістю отримати компетентності, а й необхідністю, яка ґрунтується на потребі у соціалізації особистості до нових умов життя та праці. Психологічний аспект відіграє вагомий роль, позаяк визначає поведінкову модель та формує передумови й готовність особистості до навчання, адаптації, соціалізації (табл. 1).

Асоціалізація спричиняє соціальні, психологічні та економічні наслідки, які здійснюють суттєвий вплив на суспільство та рівень безпеки. Асоціалізація спричиняє соціальні суперечки та протиріччя, які можуть призвести до непередбачуваних ситуацій. Мінімізація проявів асоціалізації та сприяння соціальній інтеграції є важливим завданням для суспільства, що вимагає комплексних заходів, включаючи підтримку, мотивацію особистості, а також створення відповідних умов до соціальної участі та самореалізації.

Більшість мігрантів проходять соціальну інтеграцію поступово та за підтримки відповідних урядових та неурядових організацій.

Таблиця 1

Основні прояви асоціалізації особистості та суспільні ризики

Прояви асоціалізації	Характеристика поведінки	Наслідки для особистості та суспільства, суспільні ризики
Відхилення від норм	Асоціальна поведінка проявляється через дії та вчинки, які суперечать культурним нормам, соціальним правилам та обов'язкам, які прийнято у суспільстві.	Обмеження або порушення соціальної адаптації. Обмеження можливостей у реалізації власного потенціалу. Напруженість у суспільстві. Збільшення конфліктів між різними соціальними групами.
Несприйняття цінностей	Особистість або група осіб не здатні або не мають бажання приймати та дотримуватися цінностей, норм, правил, які існують у суспільстві. Ментальні, культурні та релігійні чинники мають вагомніше значення ніж суспільні норми та правила.	Соціальна ізоляція та відчуження. Обмеження можливостей у соціальній інтеграції. Зростання напруженості між корінним населенням та мігрантами. Нелегальна міграція. Зниження рівня соціальної згуртованості та довіри.
Порушення комунікацій	Порушення взаємин з оточуючими, обмеження можливостей особистісного та професійного розвитку, соціального функціонування, комунікацій. Відмова від соціальних зв'язків та відсутність мотивації до соціальної адаптації. Стереотипи та упередження. Відсутність довіри, мотивації, готовності до навчання та розширення суспільних компетентностей.	Зростання рівня безробіття та рівня бідності. Втрата соціальних зв'язків, можливостей навчання та працевлаштування. Зниження рівня самоощітки. Зростання рівня витрат на соціальну підтримку осіб, які не інтегровані у суспільство. Зниження рівня продуктивності праці та втрата кваліфікації. Втрата часу та можливостей.
Асоціальна поведінка	Девіантні форми поведінки (правопорушення, нелегальна міграція, важкі хвороби, у тому числі психічні). Втрата етично-моральних цінностей. Нездатність адаптуватися. Відсутність або втрата соціальних навичок. Відсутність та втрата довіри до оточуючих.	Зростання рівня злочинності та правопорушень. Зниження рівня соціальної стабільності та порядку. Збільшення кількості хворих на наркоманію та алкоголізм. Розвиток тривожності та депресії. Зростання кількості осіб, які мають психологічні проблеми та психічні розлади.

Джерело: на основі проведених досліджень авторками та з використанням [8; 9; 10; 14; 15; 17].

Але переважаючий вплив здійснюють мотивація, бажання, психологічна та фізіологічна готовність особистості сприймати ці зміни. Психологічна стійкість та готовність до змін, мотивація та підтримка дозволяють забезпечити поступову адаптацію та сприйняття нових умов життя, навчання та працевлаштування.

Оскільки мігранти, у тому числі українці, які отримали тимчасовий захист у державах ЄС, належать до групи ризику, соціалізація є важливим процесом, який потребує не лише злагоджених дій Урядів, інтеграційних центрів, соціальних та освітніх організацій, а і суттєвого та довготривалого фінансування. Період соціалізації мігрантів не можна вирахувати у часі, позаяк кожна людина є особистістю і проходить свій шлях до достатнього (гідного) рівня життя та задоволення ним. Що підтверджує вплив психологічного чинника на результативність соціалізації або асоціальну поведінку особи, групи осіб або певної громади (рис. 1).

Соціалізація мігрантів у державах ЄС, зокрема щодо рівня життя, є складною темою, що включає адаптацію до нових умов, пошук роботи та житла, а також інтеграцію у місцеве суспільство та культуру. Рівень життя мігрантів може значно відрізнятися у різних країнах ЄС та навіть у межах однієї країни, залежно від багатьох чинників, таких як: наявність освіти та професійних навичок, знання мови, підтримка з боку держави та громадських організацій, а також особисті

якості. Суттєвим є вплив ментальності, життєвих звичок, культурних, релігійних та етично-моральних чинників, а також рівень довіри до оточуючих.

Деякі мігранти, особливо ті, хто має високу кваліфікацію та добре знає мову для вільного спілкування, можуть швидко адаптуватися до нового життя та досягти достатнього або високого рівня життя. Вони можуть знайти добре оплачувану роботу, мати доступ до якісної медицини та освіти. Інші мігранти, особливо ті, хто прибув з країн з низьким рівнем життя та не має достатньої освіти чи професійних навичок, можуть стикнутися із суттєвими обмеженнями у пошуку роботи, житла та інтеграції у суспільство.

Важливим складником успішної соціалізації мігрантів є державна політика та підтримка з боку громадських організацій. Держави ЄС мають різноманітні програми підтримки мігрантів, що включають: вивчення мови, інтеграційні курси, професійна підготовка та перепідготовка, допомога у пошуку роботи та житла, освітні, спортивні, соціально-культурні й волонтерські заходи для полегшення процесу соціалізації. Різноманітні громадські організації відіграють важливу роль у наданні інформаційної та психологічної підтримки мігрантам, а також захисті їхніх прав та інтересів.

Отже, соціалізація мігрантів у Європі, включаючи їхній рівень життя, є багатограним процесом, який залежить від багатьох чинників. Успішна

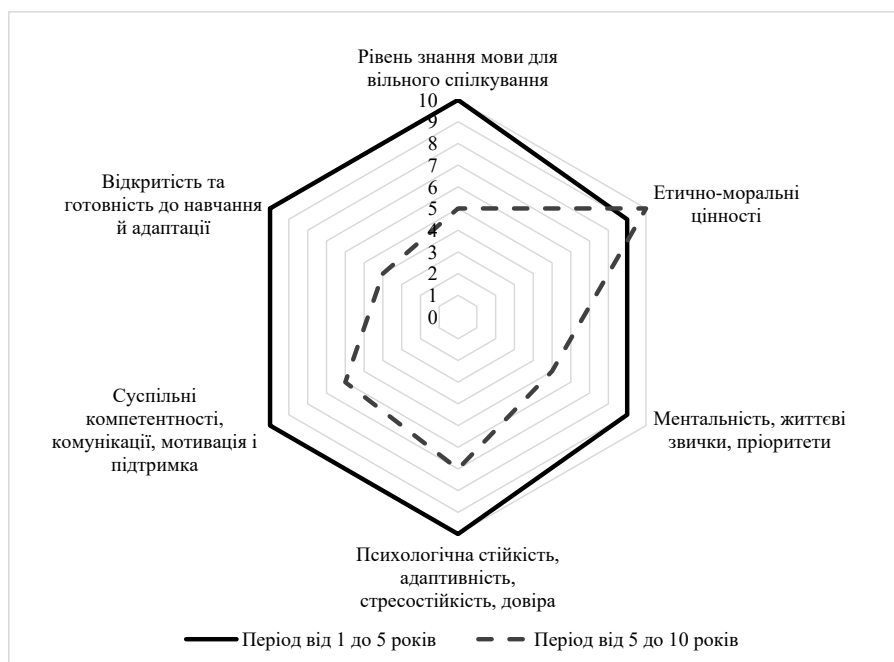


Рис. 1. Вагомість особистісних чинників під час соціалізації та адаптації за періодами перебування

Джерело: на основі власного досвіду та результатів проведених досліджень авторками

соціалізації мігрантів сприяє розвитку суспільства та сфер економіки, тому мотивація та підтримка є вагомими чинниками. Захист національних інтересів та пріоритети безпеки суспільства мають суттєву залежність від результативності взаємодії всіх учасників. Освіта дорослих дозволяє реалізувати дієвий механізм взаємодії та соціалізацію у суспільство. До основних переваг освіти дорослих, які були доведені з часом, слід віднести вирішення міграційних питань та розширення освітніх програм у сфері освіти дорослих для корінного населення та осіб, які поступово проходять адаптацію до нових умов життя, роботи та комунікацій.

У контексті необхідності розширення сфери неформальної освіти та суттєвих проблем у сфері міграційної політики, з метою захисту національних інтересів та створення безпечових умов у суспільстві освіта дорослих виступає дієвим механізмом соціалізації та адаптації осіб, групи осіб та певних громад до змін умов життя, темпу життя, умов ринку праці та особистісних потреб, підвищення або збереження рівня довіри до оточуючих.

Висновки. Освіта дорослих – це захист суспільства від асоціалізації, це можливості та перспективи, які дозволяють адаптуватися до змін та забезпечити гідне життя особистості та суспільства, це захист національних інтересів і суспільна безпека. Освіта дорослих – не лише сукупність різних форм навчання, а і відповідні комунікації, які здобуває доросла особа з метою отримання нових професійних знань, а і соціалізація до змін у суспільстві, адаптація до життя з урахуванням власних інтересів і потреб, потреб суспільства та норм життя.

За сучасних умов освіта дорослих є важливим чинником, який забезпечує розвиток та стабільність життя особистості, громади, суспільства. Позитивна психологічна підтримка та мотивація, освітні можливості до розширення власних компетентностей, довіра до оточуючих у сукупності дозволяють спонукати особистість до подальшого навчання і соціалізації у суспільство. Зниження суспільних протиріч та ризиків через освітній простір дозволяє захистити національні інтереси держави та забезпечити результативну кадрову та міграційну політику. Подібний підхід є актуальним та важливим інструментом захисту інтересів корінного населення та мігрантів.

За власним дослідженням авторок та з урахуванням набутого досвіду проживання під тимчасовим захистом можна обґрунтувати основні чинники, які сприяють соціалізації до нових умов життя. У дер-

жавах ЄС створено необхідні умови для мігрантів, а процес соціалізації відбувається під впливом політико-правових, економічних та соціально-культурних чинників. Але пріоритетними чинниками є особистісні, позаяк створені умови можна не сприймати, ігнорувати та обмежувати власними вчинками й поведінкою. З часом пріоритетність змінюється, але має позитивну динаміку лише за умови постійного коригування власної суспільної поведінки та сприйняття умов, які дозволяють забезпечити гідний (високий) рівень життя та нівелювати суспільні протиріччя із корінним населенням. Саме освіта дорослих виступає інструментом реалізації створених можливостей для особи, групи осіб або певних громад.

До пріоритетних особистісних чинників слід віднести: рівень знання мови для вільного спілкування, етично-моральні цінності, ментальність, життєві звички та пріоритети, психологічну стійкість та адаптивність, психологічну готовність до змін, підтримку, мотивацію, стресостійкість, відкритість та здатність до навчання, довіру до оточуючих, суспільні компетентності, наявність комунікацій із корінним населенням, участь у соціально-культурних і спортивних заходах, волонтерську діяльність, рівень освіти та професійної підготовки.

Пріоритетним є не рівень освіти та твої професійні компетентності, а психологічна готовність до змін, їх сприйняття та адаптивність до вимог, які необхідно прийняти та виконувати. Саме сфера освіти дорослих дає таку можливість, позаяк дозволяє отримати мовні, суспільні й професійні компетентності з огляду на особистісні чинники, готовність до навчання та мотивацію. Національні інтереси держав ЄС мають високий рівень залежності від дієвої міграційної політики. Результативність міграційної політики формується під безпосереднім впливом сфери освіти дорослих, що доведено багаторічним досвідом взаємодії між учасниками та результатами соціалізації мігрантів до нових умов життя.

Рівень освіти й професійні навички особистості на першому етапі соціалізації не здійснюють суттєвого впливу, лише у поєднанні із мовними, набутими професійними і суспільними компетентностями забезпечується результативність й адаптивність до нових умов життя та праці. Результативність соціалізації у часі за умови використання створених можливостей (з урахуванням специфіки умов та правил держав ЄС) дозволяє забезпечити сфера освіти дорослих та взаємодія між учасниками на умовах довіри, мотивації та готовності до навчання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. UNHCR Ukraine. Агентство ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua/overview>. (дата звернення: 07.03.2025).
2. Що таке освіта дорослих? URL: <https://uaod.org.ua/scho-take-osvita-doroslih> (дата звернення: 07.03.2025).
3. Закон України «Про освіту дорослих» від 12 січня 2023 року № 7039. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/232071.html>. (дата звернення: 07.03.2025).
4. Орос І. Система освіти дорослих Угорщини і Данії. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки* : збірник наукових праць. Бердянськ : БДПУ, 2018. № 3. С. 56–65.
5. Огієнко О. Суспільно-державне управління в системі освіти дорослих: досвід Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2019. № 2(16). С. 155–166.
6. Освіта дорослих. Фландрія. Бельгія. URL: <https://www.vlaanderen.be/volwassenenonderwijs> (дата звернення: 08.03.2025).
7. Фламандська служба з працевлаштування та професійного навчання. *VDAB*. URL: <https://www.vdab.be/>. (дата звернення: 08.03.2025).
8. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : монографія / Н.Г. Ничкало, Р.І. Черно-вол-Ткаченко, І.Ф. Прокопенко та ін. ; за заг. ред. Н.Г. Ничкало, І.Ф. Прокопенка. Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна НАПН України, Харків. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків : Бровін О.В., 2020. 544 с.
9. Лук'янова Л. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі : монографія. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 340 с.
10. Маслянікова І.В. Сучасні підходи навчання дорослих: теоретичні та емпіричні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 28–36.
11. Проекти співпраці у сфері освіти дорослих. URL: <https://erasmusplus.org.ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizacij/proyekty-spiivpraci-u-sferi-osvity-doroslyh/>. (дата звернення: 11.03.2025).
12. Освіта дорослих. Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». URL: <https://eurydice.iea.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу (A Memorandum of Lifelong Learning). URL: <https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000>. (дата звернення: 07.03.2025).
14. Blakely P. Adult education: issues and developments / Patricia N. Blakely and Anna H. Tomlin (editor). New York : nova Science Publishers, Inc., 2008. 371 p.
15. Sahuichenko V. Postgraduate pedagogical education: trends and risk. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Vol. Year VI, No. Special Edition, 2019. Artículo No. 1. P. 1–17.
16. Houten C.V. Practising Destiny. Principles and process in Adult Learning. London : Tempe LODGE, 2000. 180 p.
17. Houten C.V. Creative Spiritual Research. Awakening the Individual Human Spirit. London : Tempe LODGE, 2009. 156 p.
18. Wodlinger M. Adult Education: Understanding. The Adult Learner. New York : Xulonpress, 2007. 212 p.

REFERENCES:

1. UNHCR Ukraine. Ahenstvo OON u spravakh bizhentsiv. URL: <https://www.unhcr.org/ua/overview>. (data zvernennia: 07.03.2025).
2. Shcho take osvita doroslykh? URL: <https://uaod.org.ua/scho-take-osvita-doroslih>. (data zvernennia: 07.03.2025).
3. Zakon Ukrainy «Pro osvitu doroslykh» vid 12 sichnia 2023 roku № 7039. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/232071.html>. (data zvernennia: 07.03.2025).
4. Oros I. (2018) Systema osvity doroslykh Uhorshchyny i Danii. *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky*. № 3. S. 56–65.
5. Ohiienko O. (2019) Suspilno-derzhavne upravlinnia v systemi osvity doroslykh: dosvid Shvetsii, Danii, Norvehii ta Finliandii. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*. № 2(16). S. 155–166.
6. Osvita doroslykh. Flandriia. Belhiia. URL: <https://www.vlaanderen.be/volwassenenonderwijs>. (data zvernennia: 08.03.2025).
7. Flamanska sluzhba z pratsevlashtuvannia ta profesiinoho navchannia. *VDAB*. URL: <https://www.vdab.be/>. (data zvernennia: 08.03.2025).
8. Osvita doroslykh: svitovi tendentsii, ukrainski realii ta perspektyvy: monohrafiia / N.H. Nychkalo, R.I. Chernovol-Tkachenko, I.F. Prokopenko ta in.; za zah. red. N.H. Nychkalo, I.F. Prokopenka; In-t pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh im. I. Ziaziuna NAPN Ukrainy, Kharkiv. nats. ped. un-t im. H.S. Skovorody. Kharkiv: Brovin O.V., 2020. 544 s.

9. Lukianova L. (2020) *Osvita doroslykh: suchasni stratehii i praktyky v Ukraini ta zarubizhzi: monohrafiia*. Kyiv: TOV «Iurka Liubchenka». 340 s.
10. Maslianikova I.V. (2020) Suchasni pidkhody navchannia doroslykh: teoretychni ta empirychni aspekty. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: psykholohiia*. Tom 31 (70). № 1. S. 28–36.
11. Proiekty spivpratsi u sferi osvity doroslykh. URL: <https://erasmusplus.org.ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizacij/proyekty-spivpraczi-u-sferi-osvity-doroslyh/>. (data zvernennia: 11.03.2025).
12. Osvita doroslykh. Derzhavna naukova ustanova «Instytut osvitnoi analityky». URL: <https://eurydice.iea.gov.ua>. (data zvernennia: 11.03.2025).
13. Memorandum bezperervnoi osvity Yevropeiskoho Soiuzu (A Memorandum of Lifelong Learning). URL: <https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000>. (data zvernennia: 07.03.2025).
14. Blakely R. (2008) *Adult education: issues and developments* / Patricia N. Blakely and Anna H. Tomlin (editor). New York: nova Science Publishers, Inc., 371 p.
15. Sahuichenko V. (2019) Postgraduate pedagogical education: trends and risk. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Vol. Year VI, No. Special Edition. Artículo No. 1. P. 1–17.
16. Houten C.V. (2000) *Practising Destiny. Principles and process in Adult Learning*. London: Tempe LODGE. 180 p.
17. Houten C.V. (2009) *Creative Spiritual Research. Awakening the Individual Human Spirit*. London: Tempe LODGE. 156 p.
18. Wodlinger M. (2007) *Adult Education: Understanding. The Adult Learner*. New York: Xulonpress. 212 p.

UDC 336.13

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.8>

PREDICTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SUBNATIONAL STRUCTURES IN THE BRITISH MODEL OF REGIONAL POLICY

Toszek Bartłomiej H.,

Dr hab. (Assoc. Prof.), Professor of the University of Szczecin

Institute of Political Sciences and Security Studies

University of Szczecin

ORCID ID: 0000-0003-2989-7168

This article analyzes the dynamics of decentralization (devolution) processes in the United Kingdom. The author's aim is to demonstrate that the conservative doctrine of centralized state governance (consistently implemented between 2010 and 2024), combined with the effects of Brexit (in the form of the cessation of the European Union's influence on the shape of British regional policy) has had a profound, comprehensive, and unequivocally destructive impact on devolution, reducing its overall development dynamics and, in some areas, halting or even partially reversing it, as well as causing confusion (both among the authorities and communities) in the regions affected by it regarding the prospects for their further political development. This state of affairs did not change after the last British Parliamentary elections, as the victorious Labour Party focused on nationwide economic and social problems, relegating issues affecting individual regions to the background. The interpenetration of bottom-up centrifugal tendencies, top-down recentralisation concepts and Brexit was shown using systemic and comparative methods, which made it possible not only to illustrate specific patterns but also to reflect their diversity in Scotland, Wales and Northern Ireland. The leading research method, however, was the scenario one, which allowed for determining the most likely directions of political development for all areas comprising the Celtic fringe.

Key words: devolution, Brexit, United Kingdom, Scotland, Wales, Northern Ireland.

Тошек Варфоломій Г. ПРОГНОЗИ РОЗВИТКУ СУБНАЦІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР У БРИТАНСЬКІЙ МОДЕЛІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

У цій статті аналізується динаміка процесів децентралізації (деволюції) у Сполученому Королівстві. Мета автора – продемонструвати, що консервативна доктрина централізованого державного управління (послідовно впроваджувалась між 2010 і 2024 роками) у поєднанні з наслідками Brexit (у формі припинення впливу Європейського Союзу на формування британської регіональної політики) мала глибокий, всебічний та однозначно деструктивний вплив на деволюцію, зменшуючи загальну динаміку її розвитку, а в деяких сферах зупиняючи або навіть частково повертаючи її назад, а також викликаючи плутанину (як серед влади, так і серед громад) у регіонах, що постраждали від неї, щодо перспектив їхнього подальшого політичного розвитку. Цей стан справ не змінився після останніх парламентських виборів у Великій Британії, оскільки переможна Лейбористська партія зосередилася на загальнонаціональних економічних та соціальних проблемах, відсуваючи на другий план питання, що стосуються окремих регіонів. Взаємопроникнення відцентрових тенденцій «знизу вгору», концепцій рецентралізації «зверху вниз» та Brexit було показано за допомогою системного та порівняльного методів, що дозволило не лише проілюструвати конкретні закономірності, а й відобразити їх різноманітність у Шотландії, Уельсі та Північній Ірландії. Однак провідним методом дослідження був сценарний, який дозволив визначити найімовірніші напрями політичного розвитку для всіх територій, що входять до складу кельтської окраїни.

Ключові слова: деволюція, Brexit, Велика Британія, Шотландія, Уельс, Північна Ірландія.

Introduction. The devolution reform initiated in 1997, in just a quarter of a century, caused a profound erosion of the cohesion of the British state. Underlying this process was the belief that reverse discrimination was necessary for the areas comprising the Celtic fringe, which, due to their peripheral location and limited demographic and economic potential, were at a significantly lower level of social and economic development, and consequently also politically, than the dominant

component of the UK, i.e., England. The specific nature of the devolution reform is therefore expressed in its territorial unevenness, as it was implemented only in Scotland, Wales, and Northern Ireland. Moreover, in each of these areas devolution took (originally) different forms, from the most developed “Scottish model” (in which the central authorities were left with only matters relating to maintaining the constitutional order, foreign and defence policy, the activities of political parties, the

organisation and functioning of the civil service, and high treason), through the “Irish model” (in which decision-making powers were divided into those reserved for the Northern Ireland Assembly, conditionally transferred to that body, and those reserved for the exclusive competence of the UK Parliament and Government), to the “administrative model of devolution” in Wales (in which regional authorities were granted only the competence to enact executive law in relation to decisions made at the central level). The nature of devolution also determines its openness to further extensions of the scope of powers vested in regional parliamentary assemblies, which indicates the possibility of free development of the political aspirations of the Scottish, Welsh, and Irish populations. As a result, the model of regional decentralisation introduced in the UK turned out to be a unique construction, without any equivalent on the European continent, reflecting the British spirit of individualism and rationalism [1]. At the same time, however, devolution, instead of channeling centrifugal tendencies by imposing a constitutional framework on them (and thus subordinating them to central government control), proved to be a factor in stimulating these tendencies. The implementation of devolution reform led to the awakening of a regional sense of national identity, expressed primarily by emphasizing the cultural and linguistic distinctiveness of the Celtic population of Scotland, Wales, and Northern Ireland in relation to the Germanic roots of the inhabitants of England. Devolution also contributed to the emergence of serious political divisions between England and the regions covered by the devolution reform. The establishment of regional parliamentary assemblies in Scotland, Wales, and Northern Ireland aroused a sense of national consciousness among the population of these regions, which resulted in demands from the national authorities for greater internal autonomy or even the right to self-determination. This was clearly demonstrated by the gradual increase in support for the Scottish National Party, which ultimately took power in Scotland and led to the Scottish independence referendum; the strengthening of the position of the Welsh Plaid Cymru and the organization of the third (Welsh) devolution referendum (culminating in the granting of the regional legislature the power to enact primary legislation independently), as well as the radicalization of the Northern Irish political scene (expressed by the rise of groups representing extreme loyalist and nationalist views).

Materials and methods. In this article, the author aims to positively verify the thesis that the centralist concept of state governance (implemented by the Conservative-Liberal coalition in 2010 and successively developed by subsequent Conservative governments), combined with the gradual phasing out of EU cohesion

policy’s influence on British regional policy (between 2016 and 2020) as a result of Brexit, has had a profound, comprehensive, and unequivocally negative impact on devolution processes in Scotland, Wales, and Northern Ireland. This has led to a slowdown, halt, and even reversal of these processes, leading to long-term confusion among the authorities and regional communities (even after the Labour Party, declaring a break with the centralist approach of its predecessors, returned to power) regarding the future direction and dynamics of devolution. The interpenetration of the bottom-up centrifugal tendencies that shape the current state of affairs, top-down recentralist concepts, and Brexit is illustrated using research methods from the social sciences. A systems approach to national and regional models of public affairs management, as well as the process of the United Kingdom’s exit from the European Union, has, to some extent, dictated the use of macro- and microsystemic methods. Demonstrating similarities and differences between the variable factors determining the development of the political situation (in the context of the discussed issue) in individual regions would not have been possible without the use of a comparative method. The most important research tool, however, turned out to be the scenario method, which, based on the author’s findings, allowed for the formulation of conclusions regarding the potential directions and dynamics of devolution in Scotland, Wales, and Northern Ireland.

Results. Changing the approach to devolution. The concept of the gradual strengthening of the political position of the Scottish, Welsh, and Northern Irish authorities in relation to the parliament and national government was part of a broader trend of relativizing the state as the traditional arena of political life. This situation applies primarily to Western European countries, where tasks previously reserved for the exclusive competence of central government bodies are increasingly being transferred to regional-level local government units. As a result, regions are gradually becoming more independent in their relations with states at the economic and political levels, as evidenced by, for example, supranational regional cooperation or the establishment and maintenance of direct relations between regions and states and international organizations. This phenomenon is stimulated, among others, by the European Union, which, by supporting the economic development of regions, increases their political significance, ultimately leading to a strengthening of devolutionary tendencies in individual member states [2]. EU regional policy thus fostered the development of devolutionary processes, shaping a platform for direct cooperation between European Union bodies and the regional authorities of Scotland, Wales, and Northern Ireland, bypassing the British government and its subordinate central administration.

This state of affairs, accepted (or at least tolerated) during the Labour Party's rule (i.e. in the years 1997–2010), began to change after the Conservatives took power (initially as part of a government coalition with the Liberals, and then governing alone), who did not hide their reluctance towards devolution (considering it as the root of the integrity of the state) and closer integration with the EU structures (advocating a return to the traditional Eurosceptic British policy).

Reducing the dynamics of devolutionary processes by limiting state budget funding for regional government activities did not, however, produce the expected result of 'withering devolution away', but rather led to increased public discontent, prompting Welsh residents to vote for expanding the powers of the regional parliamentary assembly, and in the Scottish independence referendum, over 44% of voters voted for Scotland's separation from the UK. The real blow to devolutionary reform came only with the decision to withdraw from the European Union, made primarily by the English population in the 2016 Brexit referendum, which ultimately came into effect three and a half years later. After being cut off from EU support instruments, the areas affected by devolutionary processes found themselves in a situation where decisions about the prospects for their economic and political development are made solely by the national parliament and government, with no possibility of challenging them or creating an alternative at the supranational level. This state of affairs provides the Welsh and Northern Irish authorities with a rationale to consolidate the devolution gains to date before making demands for further decision-making powers. In Scotland, however, which (it seems) has already achieved its maximum capacity to decide on its own affairs within the British state, further development (especially political) would require the regional community to decide on the issue of maintaining, modifying, or terminating the Anglo-Scottish Union.

Scottish case. Brexit, understood as a factor accelerating the recentralization processes (underway since 2010), through its destructive impact on devolution reform, has made regional authorities in the areas comprising the Celtic fringe aware of the need to consolidate their political position (which was successfully achieved in Scotland and Wales in 2016 and 2017, respectively) and expand their decision-making powers, and in the longer term, determine the political future of the regions they govern. The latter issue is particularly important in the case of Scotland, which gained broad internal autonomy (constituting a model in terms of political development for Wales and Northern Ireland) already in 1997, and after the independence referendum in 2014 (which, although it was a defeat for those in favour of breaking up the Anglo-Scottish Union, at the same time showed a

significant (i.e. 44.7%) level of support for this concept among the region's inhabitants) and the Brexit referendum in 2016 (which updated the question of the justification for holding another independence referendum due to the change in the economic and political situation of the entire country), it faced a seemingly simple alternative, i.e. staying or leaving the structures of the British state organism. In fact, the argument repeatedly raised by successive regional governments about the need to hold a second independence referendum (initially used to force the national authorities to refrain from interfering in the decision-making competences of the Scottish Parliament and the Scottish Government, and then with full conviction about the possibility of opening up a 'different and better vision of the future' to Scotland [3]) was not only defeated on the political-administrative level (through the refusal of the British government to organise the referendum) and on the legal level (after the Supreme Court ruling indicating the invalidity of the potential announcement of a referendum by the Scottish Parliament), but above all it turned out to be completely unrealistic for economic reasons. "A declaration of independence would bring losses to the Scottish economy that would be twice or even three times greater than the costs of Brexit. Furthermore, rejoining the European Union <...> would only slightly mitigate these losses, and in the short term would probably lead to even more serious consequences due to disconnection from the British market. <...> Taking into account the effects on trade alone, it must be recognized that independence would mean a significant disadvantage for Scotland compared to remaining within the United Kingdom" [4]. Another concept for the political development of the region (and the entire country) was presented by Labour politician and former British Prime Minister Gordon Brown, who proposed changing the formula for ties between individual parts of the United Kingdom (which would remain in place after the Labour Party's victory in the British Parliament elections). In his opinion, 'federalism is the most realistic option after Brexit' [5]. Transforming the unitary state into a federal one would include, among other things, transforming the House of Lords into a Senate of Nations and Regions, establishing a Council of the Federal Union (with the participation of the Prime Minister of the United Kingdom and the First Ministers of Scotland, Wales, and Northern Ireland), making regional authorities in areas covered by devolution reform independent of national authorities (which would entail the abolition of the principle of primacy of the British Parliament), and giving the Scottish Parliament additional decision-making powers (concerning matters such as social security, migration policy, excise duty, and combating drug trafficking). Brown also envisaged transferring to the Scottish authorities (retained at the

national level) competences to regulate matters within the scope of sectoral framework policies (which before Brexit remained the responsibility of EU institutions) and sanctioning the results of paradiplomacy conducted by these authorities in relations with European Union countries. Moreover, Scotland would receive full compensation for the lost financial benefits resulting from British membership in the European Union, access to European research goals and the Erasmus program, as well as a seat on the European Court of Human Rights. Brown's federalist concept, which favors Scotland, was positively assessed by the current British Prime Minister, Keir Starmer, but due to a lukewarm reception by the rest of the party leadership, it did not become part of the official Labour program. At the national level, the only political party currently advocating for the transformation of the United Kingdom into a federal state is the Liberal Democrats, while in Scotland, regional Labour and Liberal structures support such a solution. Beyond the independence and federalist streams, 'concepts have emerged that assume shaping Scotland's future based on administrative arrangements or through a gradual expansion of powers [available to regional legislatures] <...>. The first of these options has been repeatedly considered at meetings of the Scottish Affairs Committee of the House of Commons. It was also the subject of a thorough analysis by Theresa May's government <...>, which ultimately (in the Dunlop report published in 2021) resulted in the conclusion on the desirability of transforming the Joint Ministerial Committee into a forum for regular discussions between regional governments [and the British government] <...>, making binding decisions by consensus <...>, and if this were not possible – resolving disputes based on transparent criteria' [6]. However, these proposals were deemed far from sufficient by the Scottish Government, which, in the face of the negative stance of the national authorities on the issue of organizing a second independence referendum, decided to focus its efforts on striving to extend devolution reform, i.e. 'to transfer to Holyrood nothing less than all decision-making powers, except those relating to defense, national security and monetary policy. Devolution would therefore be extended to industrial relations, counteracting discrimination, health care, social care, consumer protection, import and export control, immigration policy, market competition rules, rules for the operation of commercial companies, management of energy resources, control of financial services, telecommunications and postal services. <...> These demands were certainly not intended to strengthen the domestic market <...>, but rather to undermine its integrity' [7], and were therefore ignored by the British Government. Consequently, neither of these two most moderate (and thus most likely to be implemented) con-

cepts for Scotland's political development can currently be implemented due to the lack of agreement between the national and regional authorities. However, it seems that reaching a compromise between the top-down and bottom-up proposals for expanding the decision-making powers of the Parliament and the Scottish Government represents the most realistic scenario for the region's political future.

Welsh perspective. In Wales, the only significant political force openly advocating for independence is Plaid Cymru, while Labour, the Conservatives, and the Liberals oppose such a solution. Supporters of granting sovereignty to the region point out that the national authorities are not interested in Welsh problems (although they retain the right to interfere in decision-making areas covered by devolution processes), therefore granting full decision-making autonomy would enable the regional authorities to create a constitutional order from scratch (responsive to the needs and preferences of the inhabitants of Wales), take control of foreign affairs and national security, introduce an immigration policy (adapted to actual market requirements), take over crown properties, create an open and flexible model of the national economy, implement large transport and energy projects (which have been postulated for a long time), and ensure better protection of the Welsh culture and language. These phantasmagorical visions are opposed by strong arguments put forward by groups wishing to maintain the political status quo, including: the inability to cover the high regional budget deficit [8] (which is compensated in the national budget by the surplus generated by some English regions); the risk of replacing the strong pound sterling with a weaker national currency, or maintaining the pound without a currency union (which would mean the inability to control its own monetary policy), in a situation where the British government does not consent to the functioning of such a union (analogously to the situation preceding the Scottish independence referendum in 2014); the loss of 'a much stronger voice on the international stage <...> and money flowing to Wales from the richer parts of Great Britain' [9]. Recognizing the low probability of independence being realized in the foreseeable future, the most progressive political parties, the Welsh Labour Party and the Welsh Liberal Democrats, have advocated for a federal solution. In 2021, the Labour Welsh Government presented a plan to transform the United Kingdom into 'a voluntary union of four nations, in which the pace of devolution processes will be equalized, and these processes cannot be reversed without the consent of the national community concerned. Each parliament or parliamentary assembly will independently determine the number and method of electing its members <...>, and the decision-making areas reserved for them

will remain free from interference by the British Parliament <...>. The governments of individual nations will be treated on an equal footing, and their members will <...> be held accountable for their actions only within their own federal state. National governments will exercise real influence over international relations and foreign trade agreements <...>. Grants from the national budget will be allocated in amounts corresponding to actual national needs <...>, and the governments of the individual parts of the federation will be responsible for determining the correct structure of national revenues and expenditure' [10]. These proposals were included in the Labour Party's election manifesto before the Welsh Parliament elections. They were also taken up by two regional research centres, the Institute of Welsh Affairs and the Independent Commission on the Constitutional Future of Wales, which considered federalism to be the best solution among all the options for political development in Wales. The independence and federalist concepts formulated by Welsh political groups, social organizations, and research centers have met with little response from the British Government, especially since none of them have been framed as demands addressed directly to the national authorities. Consequently, they remain (more or less far-reaching) visions of Wales's political future, rather than goals achievable in the relatively near future. Therefore, the most likely direction for the region's political development seems to be further, consistent expansion of the scope of devolution reform within the unitary state. The decision-making areas most frequently identified as those that should be transferred to regional authorities include: tax policy for all public levies collected in Wales (the so-called devo-max project) [11]; media policy (including controlling and financing the activities of radio and television broadcasters); energy policy (including regulating the rules of operation and collecting fees from energy companies); management of the national Shared Prosperity Fund allocated to Wales; management of Crown land and natural resources; oversight of the justice system; management of rail and road infrastructure; and anti-discrimination policy. Almost every one of these proposals was rejected by the British government. The only exception is the proposal to grant the region full fiscal autonomy, which was assessed by David Cameron (then leader of the opposite Conservative Party) as feasible in 2005 (albeit only in relation to Scotland and in the unspecified future) [12]. Since none of the subsequent governments at the national level has criticised this concept, the devo-max project currently represents the most serious (if not the only viable) option for the political development of Wales.

Situation in Northern Ireland. In Northern Ireland, Brexit 'undermined the institutional and political frame-

work of the Good Friday Agreement and weakened power-sharing and devolution' [13]. British membership of the European Union was a factor in easing internal tensions. 'While the Common Travel Area ensured free movement between the two countries for British and Irish citizens (regardless of their EU membership), the Common Market eliminated customs checks and made the border (and with it the question of whether Northern Ireland should be part of Great Britain or Ireland) much less relevant to everyday life. Fears of a return to a 'hard border' brought the issue of the region's political status back into the political debate' [14]. Another problem was the fraying of the region's governance system in the areas undergoing devolution processes, which is based on a top-down arrangement of political forces. Between 2015 and 2019, voters shifted their support towards radical parties – the Democratic Unionist Party and Sinn Féin – at the expense of their moderate counterparts. This complicated the situation regarding Northern Irish devolution even before the Brexit vote in 2016, but it was the referendum campaign that proved to be the decisive factor in differentiating the attitudes of Sinn Féin and the DUP [13]. Irish nationalists expressed the belief that the only real way to avoid the reinstatement of a 'hard border' would be to unite both parts of the island, which would automatically stabilize the political situation and, thanks to continued unrestricted access to the Irish market and other European Union countries, would give the region a chance for dynamic economic development [15]. Unionists, on the other hand, saw no alternative to maintaining the closest possible political and economic ties with the rest of the United Kingdom. These radical differences of opinion led to Sinn Féin's withdrawal from co-creating the regional executive, which resulted in the suspension of the devolution processes in Northern Ireland in the years 2017–2020. This situation was consolidated as a result of the DUP establishing cooperation with the Conservative Party in the British Parliament in 2017–2019. Only the elimination of this last factor (after the formation of Boris Johnson's government) 'opened up the prospect of a broader spectrum of nationalist and unionist groups engaging in the process of creating a new [Northern Ireland] executive in January 2020. However, February's <...> victory of Sinn Féin in the elections to the Dáil Éireann, i.e., the lower house of the Irish Parliament] threatened a repeat of the situation that occurred in 2017' [13]. Although Sinn Féin ultimately remained the opposition party in the Irish House of Representatives, the provisions of the Northern Ireland Protocol (establishing a customs border in the Irish Sea) so outraged the Democratic Unionist Party that in January 2021 it threatened to dissolve the Northern Ireland Assembly and force early elections. A year later (in February 2022), Paul Givan

(a member of the DUP) resigned as head of the regional executive, automatically leading to a government crisis. Following the Northern Ireland Parliamentary Assembly elections in May 2022, the Democratic Union Party continued its obstructionist policies, refusing to join the newly formed regional government. The permanent political stalemate that has persisted since 2017 was the main reason why federalist concepts (similar to those in Scotland and Wales) did not emerge in Northern Ireland under the influence of Brexit. For the same reason, the idea of political development through strengthening the political position of regional authorities and expanding their scope of competences has not taken hold. However, strong centrifugal tendencies (aimed at uniting the region with Ireland) are countered by equally strong unionist tendencies, making it impossible to identify a clear majority among the region's inhabitants supporting one of these two solutions. Consequently, Northern Ireland has lagged far behind Scotland and Wales, whose authorities were able to define a vision for the political future of their regions. Therefore, unless new factors significantly impact the political or economic situation in Northern Ireland emerge in the near future, the reasons for the (gradual) changes should be sought solely in demographic factors. 'In the 2011 census, the percentage of the population identifying as Protestant fell below 50% for the first time, and according to long-term forecasts, the Catholic population will steadily increase. However, this is not a factor that would clearly translate into increased support for the idea of unification with Ireland, because not all Catholics are Irish nationalists' [14]. Devolution in Northern Ireland will therefore most likely stagnate, especially since the British Labour government has not proven to be a factor stimulating the devolution processes.

Conclusion. The reluctant (until 2024) or indifferent (after 2024) attitude of the national authorities

towards all independence and federalist demands and most demands for increasing the scope and dynamics of devolution processes put forward by the Scottish and Welsh authorities, combined with the passivity of the Northern Irish authorities in this area (resulting from objective impotence), constitutes a premise leading to the belief that devolution reform is gradually slowing down. Over the past 20 years, it has brought tangible benefits to all areas comprising the Celtic fringe, in the form of the creation and systematic expansion of decision-making autonomy for regional authorities, as well as a constitutional guarantee of the irremovability of these authorities in Scotland and Wales (while the permanence of regional authorities in Northern Ireland is determined by the Good Friday Agreement). However, while initially devolution processes developed very quickly (opening up prospects for individual regions to reduce their dependence on the central centre of power, or even become completely independent from it), this development slowed down after 2010, and even more so in the context of Brexit. Of course, it cannot be ruled out that further projects will be implemented as part of the devolution reform (e.g., devo-max, which envisages granting regions broad fiscal autonomy), but there is no doubt that this undertaking is approaching its limits, beyond which lie only powers jealously guarded by the state (e.g., foreign policy, defense, and national security). Entering these areas of competence would require a change in the formula of ties connecting Scotland, Wales, and Northern Ireland with the central center of power, resulting in a transformation of the state structure (from unitary to federal) or its ultimate dissolution. Neither the Conservative Party, in power until 2024, nor the Labour Party, currently in power, envisioned the possibility of realizing such scenarios, so it seems that no grassroots federalist or independence project currently stands a chance of realization.

REFERENCES:

1. Toszek Bartłomiej H., Kuźelewska Elżbieta, *Od wizji do rzeczywistości. Dziesięć lat dewolucji w Walii*. ASPRA-JR, Warszawa 2011, p. 7.
2. Toszek Bartłomiej H. *Polityka regionalna Unii Europejskiej jako czynnik stymulujący rozwój gospodarczy i polityczny w Walii* [In:] Musiał-Karg Magdalena, Wallas Tadeusz (eds). *Unia Europejska w 2008 r. Aktualne problemy i najważniejsze wyzwania*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, p. 281.
3. BBC News, *Nicola Sturgeon unveils case for Scottish independence*. URL: <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-politics-61796883> (Last accessed: 30.03.2025).
4. Huang Hanwei, Sampson Thomas, Schneider Patrick. (2021) *Disunited Kingdom? Brexit, trade and Scottish independence*, London School of Economics and Political Science, London, p. 18.
5. Financial Times, *Brexit is an opportunity to make a federal United Kingdom*. URL: <https://www.ft.com/content/c4658ba8-130a-11e7-b0c1-37e417ee6c76> (Last accessed: 30.03.2025).
6. Camp-Pietrain Edwige. *Brexit and Revolution: a Re-centralization of Power at the Expense of Scotland?*. "Revue Française de Civilisation Britannique", 2022, No. 2, pp. 7–8.
7. Tomkins Adam. (2017) *Scotland, Britain, Europe: where now? A Conservative perspective* [In:] Hassan Gerry, Gunson Russell (eds.), *Scotland, the UK and Brexit. A Guide to the Future*, Luath Press Ltd., Edinburgh, p. 133.

8. Ifan Guto, Siôn Cian, Poole Ed Gareth. (2019) *Government Expenditure and Revenue Wales 2019*, Cardiff University, Cardiff, p. 16.
9. BBC News, Carwyn Jones says Wales benefits from being part of UK. URL: <https://www.bbc.com/news/uk-wales-politics-16567769> (Last accessed: 30.03.2025).
10. *Reforming our Union 2021: summary*, Welsh Government, Cardiff 2021, pp. 2–4.
11. Wales Online. *First Minister Mark Drakeford demands 'home rule' for Wales*. URL: <https://www.walesonline.co.uk/news/politics/mark-drakeford-devolution-labour-senedd-19919246> (Last accessed: 30.03.2025).
12. The Scotsman, *Cameron says Scotland can have fiscal autonomy if Tories want it*. URL: <https://www.scotsman.com/news/politics/cameron-says-scotland-can-have-fiscal-autonomy-if-tories-want-it-2511725> (Last accessed: 30.03.2025).
13. Biskup Przemysław. *The long-term implications of Brexit for Northern Ireland*. URL: https://www.epc.eu/content/PDF/2020/5_The_long-term_implications.pdf (Last accessed: 30.03.2025).
14. Russell Martin. (2020) *Northern Ireland after Brexit*, European Parliament, Strasbourg, s. 7.
15. Doyle John, Conolly Eileen. *Brexit and the Future of Northern Ireland*. URL: <https://dcubrexitinstitute.eu/wp-content/uploads/2017/06/WP-2017-1-Doyle-Connolly-1.pdf> (Last accessed: 30.03.2025).

УДК 342.57

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.9>

ГРОМАДЯНСЬКА УЧАСТЬ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0002-0254-2466

Хухра Олег Ігорович,

аспірант
Київського національного університету технологій та дизайну
ORCID ID: 0009-0202-0614-1572

Журавльов Дмитро Валерійович,

аспірант
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки
ORCID ID: 0009-0023-1844-0301

Стаття присвячена дослідженню громадянської участі у процесах прийняття рішень та формуванні державної політики на місцевому рівні в Україні. В умовах активної децентралізації, коли значні повноваження та фінансові ресурси передаються на місця, саме на локальному рівні ухвалюються ключові рішення щодо розвитку громад та використання бюджетних коштів. Без залучення громадян ці рішення можуть виявитися неефективними або не враховувати реальні потреби та інтереси населення. Залучення місцевих жителів також критично важливе для підвищення ефективності політики. Завдяки їхнім унікальним знанням про потреби та проблеми громади органи місцевого самоврядування можуть розробляти більш релевантні, цільові та дієві політики. Політики, сформовані на основі перевірених реальністю даних, забезпечують точність та адресність програм, мінімізуючи ризик неефективного використання ресурсів. Активна громадянська участь є потужним каталізатором збільшення прозорості та підзвітності органів влади. Вона перетворює діяльність влади на відкритий діалог, де кожен етап прийняття рішень доступний для громадського контролю. Це діє як превентивний механізм, зменшуючи ризик корупції, оскільки посадові особи усвідомлюють пильну увагу громадськості. Механізм прямого контролю через можливість ставити питання та вимагати пояснень значно підвищує рівень довіри між владою та громадою. Залучення громадян до управління є фундаментом для розвитку глибокої демократичної культури. Це розвиває навички критичного мислення, вміння висловлювати свою думку, домовлятися та шукати компроміси, що є основою здорового громадянського суспільства. Спільна робота над вирішенням проблем громади сприяє соціальній згуртованості, об'єднуючи людей, зміцнюючи соціальні зв'язки та формуючи активну й відповідальну громадянську позицію. Незважаючи на значні переваги, наявні виклики, такі як пасивність населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для реалізації потенціалу громадянської участі. Це особливо актуально в контексті інтеграції України до Європейського Союзу, яка вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування.

Ключові слова: громадянська участь, економіка, процеси прийняття рішень, управління, формування державної політики, місцевий рівень, децентралізація, ефективність, демократія, підприємництво.

Hnatenko Iryna, Khukhra Oleh, Zhuravlov Dmytro. CIVIC PARTICIPATION IN DECISION-MAKING PROCESSES AND PUBLIC POLICY FORMATION AT THE LOCAL LEVEL

The article is devoted to the study of citizen participation in decision-making processes and the formation of state policy at the local level in Ukraine. In conditions of active decentralization, when significant powers and financial resources are transferred to localities, it is at the local level that key decisions on community development and the use of budget funds are made. Without citizen involvement, these decisions may be ineffective or may not take into account the real needs and interests of the population. Involving local residents is also critical to increasing

the effectiveness of policies. Thanks to their unique knowledge of the needs and problems of the community, local governments can develop more relevant, targeted and effective policies. Policies formed on the basis of reality-tested data ensure the accuracy and targeting of programs, minimizing the risk of inefficient use of resources. Active citizen participation is a powerful catalyst for increasing transparency and accountability of government bodies. It turns government activities into an open dialogue, where each stage of decision-making is available for public control. This acts as a preventive mechanism, reducing the risk of corruption, as officials are aware of the public's close attention. The mechanism of direct control through the opportunity to ask questions and demand explanations significantly increases the level of trust between the authorities and the community. Involving citizens in governance is the foundation for the development of a deep democratic culture. This develops critical thinking skills, the ability to express one's opinion, negotiate and seek compromises, which are the basis of a healthy civil society. Working together to solve community problems contributes to social cohesion, uniting people, strengthening social ties and forming an active and responsible civic position. Despite significant advantages, there are challenges, such as passivity of the population, insufficient awareness, lack of effective engagement mechanisms and insufficient readiness of local authorities for a full-fledged dialogue. Therefore, further improvement of legislation, dissemination of best practices, training and awareness-raising are key to realizing the potential of civic participation. This is especially relevant in the context of Ukraine's integration into the European Union, which requires compliance with European standards of democracy and good governance.

Key words: civic participation, economy, decision-making processes, governance, public policy formation, local level, decentralization, efficiency, democracy, entrepreneurship.

Вступ. В Україні відбувається активний процес децентралізації, що передбачає передачу значних повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень. Це означає, що саме на місцевому рівні приймаються ключові рішення щодо розвитку громад, надання послуг, використання бюджетних коштів. Без участі громадян ці рішення можуть бути неефективними або не враховувати реальних потреб та інтересів населення. Незважаючи на значні переваги, наявні також виклики, такі як пасивність частини населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для реалізації потенціалу громадянської участі.

Матеріали та методи. Залучення громадськості до розробки та прийняття рішень дозволяє врахувати різні точки зору, досвід та знання. Це сприяє формуванню більш зважених, обґрунтованих та ефективних рішень, які відповідають інтересам якомога більшої кількості мешканців [8–9]. Крім того, рішення, ухвалені за участю громади, мають вищу легітимність та більшу підтримку з боку населення.

Активна громадянська участь є потужним інструментом контролю за діями місцевої влади. Вона сприяє підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, зменшує ризики корупції та зловживань [1; 7; 11–12]. Громадяни можуть відстежувати, як витрачаються кошти, як реалізуються проєкти та чи дотримуються посадовці своїх обіцянок.

Участь у місцевих процесах прийняття рішень сприяє розвитку громадянської свідомості, формуванню відповідального та активного громадянського суспільства. Громадяни навчаються висловлю-

вати свою думку, обстоювати інтереси, співпрацювати з владою та між собою [14; 18]. Це є основою для побудови демократичного суспільства.

Місцеві громади найкраще знають свої проблеми та потреби. Залучення громадян дозволяє виявляти актуальні проблеми, пропонувати інноваційні рішення та спільно працювати над їх реалізацією [13]. Це веде до поліпшення якості життя населення, розвитку інфраструктури, соціальної сфери та економіки громади.

Коли громадяни відчувають, що їхня думка враховується, а їхня участь має значення, це сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри до влади [10]. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та її наслідки, необхідність відновлення та відбудови.

Інтеграція України до Європейського Союзу вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування [2–3]. Активна громадянська участь на місцевому рівні є невід'ємним складником цих стандартів і сприяє наближенню України до європейських цінностей.

Метою статті є дослідження громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні.

У цій статті використовуються такі методи дослідження, як:

аналіз – дослідження громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні;

узагальнення – переваги громадянської участі, її вплив на легітимність рішень, ефективність політики, прозорість та підзвітність, розвиток демократичної культури та соціальну згуртованість;

систематизація – основні положення щодо громадянської участі на місцевому рівні, її значення та основні характеристики;

констатація фактів – факт активного процесу децентралізації в Україні та передачі повноважень на місцевий рівень, а також можливі наслідки відсутності громадянської участі;

прогнозування – вказується на можливі негативні наслідки (неефективність рішень, неврахування потреб) без участі громадян та наявні виклики.

Результати. Громадянська участь є наріжним каменем демократичного врядування, особливо на місцевому рівні. Вона означає активну залученість громадян до обговорення та вирішення питань, що стосуються їхніх громад, а також до формування та реалізації державної політики. На місцевому рівні, де проблеми та їхні рішення найбільш відчутні для населення, ефективна громадянська участь є запорукою легітимності, ефективності та прозорості влади.

Громадянська участь є ключовим фактором у підвищенні легітимності рішень, прийнятих органами влади. Коли громадяни активно залучені до процесу розробки та ухвалення рішень, вони не лише з більшою ймовірністю підтримують ці рішення, а й відчують відповідальність за їх реалізацію та дотримання. Це, своєю чергою, сприяє зростанню довіри до влади та зміцненню соціальної згуртованості.

Залучення громадян формує у них відчуття власності та відповідальності за прийняті рішення. Коли люди бачать, що їхні ідеї враховуються, а їхня думка має вагу, вони починають сприймати остаточне рішення як спільний продукт, а не як щось нав'язане «згори». Це змушує їх охочіше брати на себе відповідальність за виконання цих рішень та дотримання встановлених правил. Навіть якщо рішення передбачає певні незручності, громадяни, які були частиною обговорення, краще розуміють їхню необхідність і менше схильні до опору.

Така співпраця значно зміцнює довіру до органів влади. Процес прийняття рішень стає більш відкритим і прозорим, розсіюючи підозри щодо «закулісних» домовленостей чи корупції. Громадяни отримують можливість здійснювати прямий або опосередкований контроль за діями влади, що змушує її бути більш підзвітною і діяти в інтересах громади. Це допомагає подолати поширене відчуття відчуження від влади, перетворюючи громадян з об'єктів управління на суб'єктів, які мають голос і вплив. Участь сприяє переходу до партнерської моделі відносин, де влада та громада взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Зрештою, рішення, розроблені за участю громадян, стають більш ефективними та стійкими. Вони краще відображають реальні потреби та пріоритети громади, оскільки враховують унікальний досвід та знання місцевих жителів. Це робить їх більш дієвими та забезпечує ширшу підтримку, що робить

їх стійкішими до майбутніх викликів. Завдяки залученню громадян можна завчасно виявити потенційні конфлікти інтересів та знайти компромісні рішення, запобігаючи відкритим протистоянням.

Участь місцевих жителів у процесах формування та реалізації політики є критично важливою для її ефективності. Завдяки їхнім унікальним знанням про потреби та проблеми громади органи місцевого самоврядування можуть розробляти більш релевантні та цільові політики, які справді відповідають реальним запитам населення.

Залучення місцевих жителів дозволяє владі отримати глибинне розуміння ситуації «на місцях». Хто, як не самі мешканці, знає про щоденні виклики, приховані проблеми, специфіку району чи вулиці? Ця інформація часто є недоступною для чиновників, які працюють з абстрактними даними або загальними звітами. Завдяки участі громадян політики формуються на основі конкретних, перевірених реальністю даних, а не припущень.

Це забезпечує точність та адресність програм. Коли політика розробляється з урахуванням місцевого контексту, вона стає більш адаптованою до потреб конкретних груп населення або територій. Наприклад, програма розвитку інфраструктури, створена за участю мешканців, точніше визначить, де потрібні нові дороги, дитячі майданчики чи освітлення, ніж план, розроблений без такого залучення. Це мінімізує ризик «недоцільних» витрат та неефективного використання ресурсів.

Активна громадянська участь є потужним каталізатором для збільшення прозорості та підзвітності органів влади. Коли громадяни активно залучені до процесів управління, це створює атмосферу відкритості, яка значно ускладнює зловживання владою та сприяє чесному врядуванню.

Участь громадськості перетворює діяльність органів влади із закритого процесу на відкритий діалог. Кожен етап прийняття рішень – від початкових обговорень до остаточного ухвалення та реалізації – стає доступним для громадського контролю. Ця відкритість діє як потужний превентивний механізм, зменшуючи ризик корупції. Посадові особи знають, що їхні дії перебувають під пильною увагою громадськості, що спонукає їх діяти в межах закону та в інтересах громади, а не в особистих цілях.

Крім того, активна громадянська участь забезпечує підзвітність посадових осіб. Коли громадяни мають можливість безпосередньо ставити питання, висловлювати зауваження та вимагати пояснень щодо рішень та їхніх наслідків, це створює механізм прямого контролю. Посадовці змушені нести відповідальність за свої дії та обґрунтовувати їх перед тими, кого вони представляють. Це значно підвищує

рівень довіри між владою та громадою, формуючи здоровіші, демократичніші відносини.

Активне залучення громадян до процесів управління є фундаментом для розвитку глибокої та стійкої демократичної культури. Це не просто участь у прийнятті рішень, а потужна школа для формування відповідальних і свідомих членів суспільства.

Коли громадяни беруть участь у обговореннях та розробці політик, вони постійно вдосконалюють свої навички критичного мислення. Вони навчаються аналізувати інформацію, оцінювати аргументи, розпізнавати популізм і формувати власну обґрунтовану позицію. Це виходить за рамки пасивного споживання інформації, перетворюючи їх на активних та розсудливих учасників суспільного життя.

Крім того, участь у публічних дискусіях дає можливість розвивати вміння ефективно висловлювати свою думку – чітко, аргументовано та переконливо. Це життєво важливий навик у будь-якому демократичному суспільстві, де ідеї конкурують, а консенсус досягається через відкритий обмін поглядами.

Нарешті, громадянська участь вчить домовлятися та шукати компроміси. У реальному житті рідко буває так, що одна думка перемагає беззастережно. Процес колективного прийняття рішень вимагає готовності слухати інших, розуміти різні точки зору та знаходити спільні рішення, які задовольняють більшість. Ці навички є основою здорового громадянського суспільства, що здатне до самоорганізації, конструктивного вирішення конфліктів та сталого розвитку.

Спільна робота над вирішенням проблем громади є надзвичайно потужним чинником для сприяння соціальній згуртованості. Коли громадяни об'єднуються навколо спільних цілей, це не просто вирішує конкретні завдання, а і створює міцніший соціальний капітал та розвиває відповідальну громадянську позицію.

Участь у громадських ініціативах дозволяє людям вийти за межі своїх повсякденних справ і відчувати себе частиною чогось більшого. Цей процес об'єднує людей, які раніше могли навіть не знати одне одного, створюючи нові зв'язки та зміцнюючи наявні. Колективні зусилля щодо покращення умов життя в громаді руйнують бар'єри, виховують взаєморозуміння та солідарність, перетворюючи розрізнених мешканців на справжню спільноту.

Крім того, така спільна діяльність сприяє формуванню активної та відповідальної громадянської позиції. Люди починають усвідомлювати свій вплив на навколишній світ, розуміють, що їхні дії мають значення. Це розвиває почуття приналежності та відповідальності не лише за власне життя, а й за добробут усієї громади. Коли громадяни бачать результати своєї колективної праці, це надихає їх до подальшої

участі та ініціативності, створюючи самовідтворюваний цикл згуртування та розвитку.

Публічні обговорення та громадські слухання є одними з найбільш поширених та ефективних інструментів, що дають громадянам пряму можливість висловлювати свої думки, надавати пропозиції та формулювати зауваження до проєктів рішень, які розробляють органи місцевого самоврядування.

Ці форми взаємодії є ключовими для забезпечення відкритого діалогу між владою та громадою. Вони дозволяють кожному мешканцю, якого стосується певне рішення – будь то забудова, зміни у бюджеті чи нові правила благоустрою – бути почутим. Громадяни можуть не лише висловити свою позицію, але й запропонувати альтернативні варіанти, надати цінні інсайди, які могли бути не враховані чиновниками, або ж вказати на потенційні проблеми, що виникають з проєктом.

Таким чином, публічні обговорення та громадські слухання функціонують як важливий механізм зворотного зв'язку. Вони допомагають органам місцевого самоврядування отримати повнішу картину потреб та очікувань громади, що, своєю чергою, сприяє прийняттю більш зважених, легітимних та ефективних рішень. Це не просто формальність, а життєво важливий складник демократичного процесу, що робить владу ближчою до людей та підвищує довіру до неї.

Громадські ради та інші консультативно-дорадчі органи, що створюються при органах місцевого самоврядування, є ефективним механізмом для глибокого залучення представників громадськості, незалежних експертів та інших зацікавлених сторін до процесу розробки та аналізу політик.

Ці структури відіграють ключову роль у забезпеченні якісної експертизи та врахування різноманітних перспектив під час формування стратегічних рішень на місцевому рівні. Завдяки їхній роботі влада отримує доступ до унікальних знань, практичного досвіду та інноваційних ідей, які можуть суттєво покращити якість розроблюваних політик. Це дозволяє більш обґрунтовано оцінювати потенційні наслідки рішень, виявляти неочевидні проблеми та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення ще до того, як вони будуть офіційно ухвалені.

Таким чином, громадські ради та консультативно-дорадчі органи перетворюють процес розробки політики з одностороннього акту влади на колективний інтелектуальний процес. Вони зміцнюють довіру між владою та громадою, роблять прийняття рішень більш прозорим та легітимним, а головне – забезпечують, що політики будуть максимально відповідати реальним потребам та інтересам мешканців громади.

Електронні петиції є потужним і сучасним інструментом, який значно спрощує та прискорює для громадян можливість ініціювати розгляд важливих для громади питань. Завдяки онлайн-платформам вони дозволяють збирати підписи швидко й ефективно, демонструючи підтримку конкретної ідеї чи проблеми.

Цей механізм демократії участі відкриває нові можливості для широкої мобілізації громадської думки. На відміну від традиційних паперових петицій, електронні версії долають географічні бар'єри та часові обмеження, дозволяючи значно більшій кількості людей висловити свою позицію. Це забезпечує більшу видимість та вагу ініціативам громадян, оскільки

кількість зібраних підписів стає чітким індикатором суспільного запиту, який неможливо ігнорувати.

Отже, електронні петиції не лише спрощують процес ініціювання обговорень, а й значно підвищують ефективність адвокації громадських інтересів, роблячи голос кожного громадянина більш чулим у процесі формування місцевої політики (табл. 1).

Висновки. Громадянська участь на місцевому рівні є ключовим елементом демократичного врядування, що забезпечує легітимність, ефективність та прозорість влади. Вона сприяє врахуванню різноманітних точок зору та знань, що веде до прийняття більш зважених та обґрунтованих рішень. Участь громадян підвищує легітимність ухвалених рішень

Таблиця 1

Виклики і шляхи подолання проблем громадянської участі у процесах прийняття рішень та формування державної політики на місцевому рівні

Категорія	Переваги	Механізми та форми участі	Виклики та шляхи подолання
Підвищення легітимності рішень	Створює відчуття спільної відповідальності та довіри до влади, підвищує ймовірність підтримки та дотримання рішень громадянами. Рішення сприймаються як «власні», що зменшує опір їх реалізації.	Публічні обговорення та громадські слухання: прямий зворотний зв'язок. Бюджет участі: громадяни самі вирішують, на що витратити частину бюджету. Звітування депутатів та посадових осіб: забезпечує прямий діалог та можливість контролю.	Виклики: низька зацікавленість, відчуття формальності обговорень. Подолання: забезпечення реального впливу думки громадян, широке інформування про результати участі, спрощення процедур.
Підвищення ефективності політики	Дозволяє розробляти більш релевантні, цільові та дієві політики, що відповідають реальним потребам населення, завдяки унікальним знанням місцевих жителів про проблеми та потреби громади.	Громадські ради та консультативно-дорадчі органи: залучення експертів та представників громадськості. Громадські ініціативи та проєкти місцевого розвитку: пряма реалізація ідей громади.	Виклики: ігнорування пропозицій, відсутність механізмів впровадження ідей. Подолання: створення чітких процедур для інтеграції пропозицій, ресурсна підтримка громадських проєктів, навчання органів влади роботи з громадськістю.
Збільшення прозорості та підзвітності	Сприяє відкритості дій органів влади, знижує ризик корупції, забезпечує підзвітність посадових осіб перед громадою та зміцнює довіру.	Участь у засіданнях органів місцевого самоврядування: можливість спостереження за процесом. Електронні петиції: інструмент ініціювання розгляду важливих питань. Громадський контроль: моніторинг діяльності влади.	Виклики: недостатня інформованість про права, спроби приховати інформацію. Подолання: забезпечення вільного доступу до інформації, розвиток незалежних ЗМІ, посилення ролі антикорупційних інституцій.
Розвиток демократичної культури	Розвиває у громадян навички критичного мислення, вміння висловлювати свою думку, домовлятися та шукати компроміси, що є основою здорового громадянського суспільства.	Освітні програми та тренінги: розвиток громадянських компетенцій. Дебати та публічні дискусії: навчання обґрунтовувати свою позицію.	Виклики: відсутність навичок конструктивного діалогу, поляризація суспільства. Подолання: проведення навчальних програм, створення майданчиків для міжгрупового діалогу, пропаганда цінностей демократії.
Сприяння соціальній згуртованості	Об'єднує людей, зміцнює соціальні зв'язки, розвиває взаєморозуміння та солідарність, сприяє формуванню активної та відповідальної громадянської позиції.	Спільні громадські проєкти: наприклад, суботники, благоустрій територій. Місцеві ініціативи: створення місцевих громадських об'єднань.	Виклики: роз'єднаність, недовіра між громадянами. Подолання: підтримка спільних проєктів, що приносять відчутні результати, заохочення сусідських ініціатив, створення платформ для спілкування та співпраці.

Джерело: складено авторами за матеріалами [4–6; 15–17]

та забезпечує їхню підтримку населенням. Активна залученість громадян є потужним інструментом контролю за діяльністю місцевої влади, підвищуючи її прозорість, знижуючи корупційні ризики та зловживання. Це дає змогу громадянам відстежувати використання коштів і реалізацію проєктів, а також контролювати виконання обіцянок посадовими особами.

Участь у місцевих процесах прийняття рішень сприяє розвитку громадянської свідомості, формуванню відповідального та активного громадянського суспільства. Громадяни навчаються висловлювати свою думку, обстоювати інтереси та співпрацювати з владою та між собою, що є основою для побудови демократичного суспільства. Місцеві громади найкраще розуміють свої проблеми, тому залучення громадян дозволяє виявляти актуальні проблеми, пропонувати інноваційні рішення та спільно працювати над їх реалізацією. Це покращує якість життя,

розвиває інфраструктуру, соціальну сферу та економіку громади. Відчуття того, що їхня думка враховується, знижує соціальну напругу та підвищує довіру до влади, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як війна та її наслідки. Інтеграція України до Європейського Союзу також вимагає відповідності європейським стандартам демократії та належного врядування, невід'ємним складником яких є активна громадянська участь на місцевому рівні. Незважаючи на значні переваги, наявні виклики, такі як пасивність частини населення, недостатня інформованість, відсутність ефективних механізмів залучення та недостатня готовність місцевої влади до повноцінного діалогу. Тому подальше вдосконалення законодавства, поширення кращих практик, навчання та підвищення обізнаності є ключовими для повної реалізації потенціалу громадянської участі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Височило О.М., Гилко М.В., Зось-Кіор І.М. Маркетинговий менеджмент інноваційно орієнтованих підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 150–152. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhvseukrayin-internetkonfer.pdf>.
2. Дячков Д.В., Синенко В.А. Архітектурна модель управління процесами цифровізації підприємств в сфері надання медичних послуг. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>.
3. Жам О., Рудика В., Воронько-Невіднича Т., Бебко С., Шіковець К., Квіта Г. Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5 (52), с. 162–172.
4. Зось-Кіор І.М., Горшаль Є.М., Пістряк В.Ю., Кондратенко О.О. Менеджмент персоналу підприємства в умовах переходу VUCA-BANI. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (30 березня 2023 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2023. С. 158–159. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23955/1/DOMIN_2023_P158-159.pdf.
5. Зось-Кіор І., Кондратенко О., Хорсун М. Безпекове управління персоналу розвитком підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. С. 145–147.
6. Зось-Кіор І.М., Полтавець К.О., Крикунов О.О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах війни. *Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики* : матеріали VII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Хмельницький, 21 лютого, 2025 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.
7. Лозинська Т.М., Мушук В.В. Адміністративно-правове забезпечення примусового виконання судових рішень в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 48–54.
8. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Випуск 1. С. 36–42.
9. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. Pp. 253–265.
10. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). Pp. 474–489. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.

11. Hnatenko I., Bebeko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). Pp. 446–459. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.
12. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2023. Vol. 30 № 2. Pp. 49–56.
13. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. Pp. 503–512.
14. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. Pp. 228–234. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211234.pdf.
15. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. Pp. 152–165.
16. Sharlovych Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47(2). Pp. 304–318. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.
17. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. Pp. 279–285.
18. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12. 2017. Pp. 4–8.

REFERENCES:

1. Vysochylo O.M., Hylko M.V., Zos-Kior I.M. (2024) Marketynhovi menedzhment innovatsiino oriietovanykh pidpriemstv. Upravlinnia resursnym zabezpechenniam hospodarskoi diialnosti pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky [Marketing management of innovation-oriented enterprises. Management of resource provision for economic activity of real sector enterprises: materialy IX Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 14 lystopada 2024 r.]. Poltava: PDAU, 2024. P. 150–152. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivhseukrayininternetkonfer.pdf>.
2. Diachkov D.V., Synenko V.A. (2023) Arkhitekturna model upravlinnia protsesamy tsyfrovizatsii pidpriemstv v sferi nadання medychnykh posluh [Architectural model of enterprise digitalization process management in the field of medical services]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. No. 8(08). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/242>.
3. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebeko S., Shikovets K., Kvita H. (2023) Diahnostyka stratehichnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva [Diagnostics of strategic management of financial and economic development of an enterprise]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. No. 5 (52). P. 162–172.
4. Zos-Kior I.M., Horshal Ye.M., Pistriak V.Yu., Kondratenko O.O. (2023) Menedzhment personalu pidpriemstva v umovakh perekhodu VUCA-BANI [Enterprise personnel management in the conditions of VUCA-BANI transition]. Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiakh: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv (30 bereznia 2023 r., m. Kyiv)]. Kyiv: KNUITD, 2023. P. 158–159. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23955/1/DOMIN_2023_P158-159.pdf.
5. Zos-Kior I., Kondratenko O., Khorsun M. (2024) Bezpekove upravlinnia personalu rozvytkom pidpriemstva v konkurentnomu biznes-seredovyshchi [Security management of personnel for enterprise development in a competitive business environment]. *Stratehichniy menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 27 veresnia 2024 r.* Poltava: PDAU, 2024. Vol. 1. P. 145–147.
6. Zos-Kior I.M., Poltavets K.O., Krykunov O.O. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy na innovatsiino oriietovanomu pidpriemstvi v umovakh viiny [Organizational and economic mechanism of strategic management of business processes at an innovation-oriented enterprise in wartime conditions]. Rozvytok suchasnoi nauky: aktualni pytannia teorii ta praktyky: materialy VII Vseukrainskoi studentskoi naukovoї konferentsii, m. Khmelnytskyi, 21 liutoho, 2025 rik. HO «Molodizhna naukova liha». Vinnytsia: TOV «UKR-LOHOS Hrup», 2025. P. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.

7. Lozynska T.M., Mushuk V.V. (2024) Administratyvno-pravove zabezpechennia prymusovoho vykonannia sudovykh rishen v Ukraini [Administrative and legal provision for enforcement of court decisions in Ukraine]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. No. 2. P. 48–54.
8. Marchyshynets S.M., Marchyshynets O.V. (2024) Formuvannia suchasnoi polityky upravlinnia innovatsiino-investytsiinym potentsialom promysloвого sektoru natsionalnoi ekonomiky [Formation of modern policy of innovation and investment potential management in the industrial sector of the national economy]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*. No. 1. P. 36–42.
9. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. (2022) Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. No. 38. P. 253–265.
10. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. (2024) Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(56). P. 474–489. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.
11. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. (2024) Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5(58). P. 446–459. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.
12. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. (2023) Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. Vol. 30. No. 2. P. 49–56.
13. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. (2021) Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 12. P. 503–512.
14. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021) Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No. 12. P. 228–234. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211234.pdf.
15. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. (2023) Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.
16. Sharlovych Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. (2025) Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 47(2), P. 304–318. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.
17. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. (2022) Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 40. P. 279–285.
18. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. (2017) Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12. P. 4–8.

УДК 351.72:336.13:346] (477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВЕ РЕАГУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Бєлялов Талят Енверович,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та бізнесу
Київського національного університету технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0003-4019-755X

Бубко Вячеслав Георгійович,

аспірант
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки
ORCID ID: 0009-0224-0615-1682

Кириченко Володимир Олександрович,

аспірант
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки
ORCID ID: 0009-0032-1448-0103

Сучасний світ характеризується високою невизначеністю та безперервним виникненням нових загроз, що висуває безпрецедентні вимоги до систем державного управління. У цьому контексті дослідження нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у діяльності органів публічної влади є критично важливим фундаментом для створення стійкої та адаптивної державної машини. Особливої значущості це дослідження набуває для України, яка перебуває в епіцентрі триваючої військової агресії та відчуває її комплексні наслідки на всіх рівнях. Йдеться не лише про виживання в умовах кризи, а й про здатність ефективно функціонувати та розвиватися, попри постійні виклики. Актуальність управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування надзвичайно висока, оскільки сучасна Україна стикається з безпрецедентними викликами, головним з яких є повномасштабна війна. Ця війна вимагає від держави миттєвої та ефективної реакції на надзвичайні ситуації, руйнування інфраструктури та гуманітарні кризи. Крім того, глобальні загрози, такі як зміни клімату та пандемії, а також стрімкий технологічний розвиток, генерують нові, непередбачені ризики, що потребують гнучких та адаптивних механізмів управління. Дослідження цієї сфери є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та безпеки країни, сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та оптимізації використання ресурсів. Це також невід'ємна частина євроінтеграційних прагнень України та ключовий елемент модернізації всієї системи публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації. Розвиток спроможності до ефективного управління ризиками та кризового реагування – це не просто актуальна наукова проблема, а життєва необхідність для України. Ключовим складником дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це виходить за рамки реактивного реагування на поточні кризи і передбачає формування гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування, яка не тільки здатна адаптуватися до постійних змін, але й активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності.

Ключові слова: управління ризиками, кризове реагування, система, публічного адміністрування, ефективність, держава, місцеве самоврядування, підприємництво.

Bielialov Taliat, Bubko Vyacheslav, Kirichenko Volodymyr. RISK MANAGEMENT AND CRISIS RESPONSE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The modern world is characterized by high uncertainty and the continuous emergence of new threats, which places unprecedented demands on public administration systems. In this context, the study of new approaches to identifying, assessing and minimizing risks in the activities of public authorities is a critically important foundation for creating a sustainable and adaptive state machine. This research is of particular importance for Ukraine, which is at the epicenter of ongoing military aggression and is experiencing its complex consequences at all levels. It is not

only about survival in a crisis, but also about the ability to function effectively and develop despite constant challenges. The relevance of risk management and crisis response in the public administration system is extremely high, since modern Ukraine is facing unprecedented challenges, the main of which is a full-scale war. This war requires the state to respond immediately and effectively to emergencies, destruction of infrastructure and humanitarian crises. In addition, global threats such as climate change and pandemics, as well as rapid technological development, generate new, unforeseen risks that require flexible and adaptive management mechanisms. Research in this area is critically important for ensuring sustainable development and security of the country, contributes to strengthening public trust in state institutions and optimizing the use of resources. It is also an integral part of Ukraine's European integration aspirations and a key element of modernization of the entire public administration system, especially in conditions of decentralization. Developing the capacity for effective risk management and crisis response is not just a pressing scientific problem, but a vital necessity for Ukraine. A key component of the research is the development of strategies for sustainable development in conditions of uncertainty. This goes beyond the reactive response to current crises and involves the formation of a flexible and resilient public administration system that is not only able to adapt to constant changes, but also actively prevent future crises and ensure the long-term development of the country even in the most difficult conditions of instability.

Key words: risk management, crisis response, system, public administration, efficiency, state, local government, entrepreneurship.

Вступ. Актуальність дослідження управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування є надзвичайно високою, адже сучасна Україна стикається з безпрецедентними викликами, головним з яких є повномасштабна війна. Ця війна вимагає від держави миттєвої та ефективної реакції на надзвичайні ситуації, руйнування інфраструктури та гуманітарні кризи. Крім того, глобальні загрози, такі як зміни клімату та пандемії, а також стрімкий технологічний розвиток, генерують нові, непередбачені ризики, що потребують гнучких та адаптивних механізмів управління. Дослідження цієї сфери є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та безпеки країни, сприяє зміцненню довіри суспільства до державних інституцій та оптимізації використання ресурсів. Це також невід'ємна частина євроінтеграційних прагнень України та ключовий елемент модернізації всієї системи публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації. Розвиток спроможності до ефективного управління ризиками та кризового реагування – це не просто актуальна наукова проблема, а життєва необхідність для України.

Матеріали та методи. Аналіз наукової літератури з теми управління ризиками та кризового реагування у системі публічного адміністрування показує глибоке розуміння її важливості як на світовому, так і на національному рівнях. Ця сфера активно розвивається, постійно адаптуючись до нових викликів і узагальнюючи накопичений досвід.

Міжнародні дослідження зосереджені на концептуальних основах і практичних підходах до управління ризиками та кризами [2–3]. Вони вивчають, як формується суспільство ризику і наголошують на необхідності врахування цих факторів в управ-

лінських процесах. Особлива увага приділяється різним аспектам кризового менеджменту – від превентивних заходів і планування реагування до психологічних аспектів управління в умовах стресу та відновлення після кризи. Багато уваги присвячено ролі лідерства та ефективним комунікаційним стратегіям у складних ситуаціях. Світовий досвід також допомагає зрозуміти, як найкраще створювати інституційні рамки, розробляти методології оцінки ризиків, впроваджувати системи раннього попередження, а також налагоджувати ефективну координацію між різними рівнями влади та секторами.

В Україні ця тема набула особливої актуальності після 2014 року, а повномасштабне вторгнення зробило її однією з найважливіших. Вітчизняні науковці активно працюють над адаптацією міжнародних підходів до українських реалій, вивчаючи специфіку кризових явищ, таких як гібридні загрози, військові конфлікти та кібератаки [6; 9]. Досліджуються також питання розвитку спроможності державних інституцій реагувати на надзвичайні ситуації, ефективність законодавства, роль децентралізації в управлінні кризами, значення людського фактора та потенціал цифрової трансформації [4; 8].

Незважаючи на значний обсяг виконаних робіт, у літературі залишаються невирішені питання. Необхідно поглибити вивчення довгострокових стратегій відновлення після криз, а також зосередитися на концепції стійкості та адаптивності публічних інституцій. Особливої уваги потребують розробка специфічних підходів до управління гібридними загрозами та дослідження механізмів залучення громадськості до процесів кризового реагування.

Метою статті є аналіз управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування.

У цій статті використовуються такі методи дослідження, як: узагальнення, системний підхід, прогностичний аналіз, моделювання, комплексний підхід.

Результати. Сучасний світ, позначений високою невизначеністю та безперервним виникненням нових загроз, висуває безпрецедентні вимоги до систем державного управління. У цьому контексті дослідження нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у діяльності органів публічної влади стає не просто актуальним, а критично важливим фундаментом для створення стійкої та адаптивної державної машини. Для України, що перебуває в епіцентрі триваючої військової агресії та відчуває її комплексні наслідки на всіх рівнях, це дослідження набуває особливої значущості. Йдеться не лише про виживання в умовах кризи, а й про здатність ефективно функціонувати та розвиватися, попри постійні виклики (табл. 1).

Дослідження має охоплювати аналіз широкого спектра ризиків, що можуть дестабілізувати функціонування публічної влади та загрожувати національній безпеці та сталому розвитку. Геополітичні ризики вимагають глибокого розуміння військових конфліктів, гібридних загроз, кібератак та інформаційних війн, а також постійних змін у міжнародному політичному ландшафті. Органи влади повинні не лише реагувати на ці загрози, а й вміти їх прогнозувати, розробляти ефективні превентивні заходи та мінімізувати їхній руйнівний вплив на суспільство та державу. Економічні ризики, такі як фінансові кризи, інфляція, рецесія, порушення глобальних ланцюгів постачання та енергетична нестабільність, безпосередньо впливають на бюджетну стабільність, реалізацію соціальних програм та загальний економічний розвиток країни. У цьому контексті дослідження повинне зосереджуватися на механізмах антикризового управління економікою та захисту населення від економічних шоків.

Не менш важливими є екологічні ризики, що охоплюють наслідки змін клімату, природні та техногенні катастрофи – від повеней та посух до лісових пожеж і промислових аварій. Це ставить перед публічним адмініструванням завдання розробки комплексних стратегій адаптації, підвищення стійкості критичної інфраструктури та оперативного реагування на надзвичайні ситуації для захисту життя, здоров'я та майна громадян. Соціальні ризики, включаючи демографічні кризи, масову міграцію, зростання соціальної напруги, проблеми охорони здоров'я (як це показала пандемія COVID-19) та інші фактори, можуть суттєво дестабілізувати суспільство. Тому дослідження має вивчати ефективні способи управління соціальними процесами, забезпечення соціальної справедливості та розробки програм підтримки вразливих груп населення.

Окрім безпосереднього управління ризиками, важливим аспектом цього дослідження є аналіз ефективності кризових комунікацій. В умовах кризи, коли швидкість та точність інформації є вирішальними, здатність забезпечити своєчасну, достовірну та прозору комунікацію з громадськістю стає запорукою мінімізації паніки, протидії дезінформації та збереження довіри до влади. Це включає вивчення оптимальних каналів комунікації, ролі лідерів у кризові моменти, а також психологічних аспектів сприйняття інформації під час стресу.

Нарешті, ключовим складником дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це виходить за рамки реактивного реагування на поточні кризи і передбачає формування гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування, яка не тільки здатна адаптуватися до постійних змін, але й активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності. Це означає не просто реагування на поточні виклики, а інтеграцію принципів управління ризиками у всі сфери державного управління, створення культури проактивності та формування системної стійкості, що дозволить Україні будувати безпечне та процвітаюче майбутнє.

У сучасному світі, що динамічно змінюється, геополітичні ризики стали однією з найсерйозніших загроз для функціонування публічного адміністрування. Ці ризики охоплюють широкий спектр явищ, від військових конфліктів і гібридних загроз до кібератак та інформаційних війн, а також постійні зміни у міжнародному політичному ландшафті. З огляду на це дослідження має бути зосереджене на розробці та впровадженні нових підходів, які дозволять органам влади ефективно протистояти цим викликам.

Ключовим завданням є розвиток спроможності прогнозувати ці загрози, використовуючи передові аналітичні інструменти та розвідувальні дані для передбачення потенційних конфліктів чи дестабілізуючих впливів. Не менш важливою є розробка превентивних заходів, спрямованих на запобігання виникненню або ескалації геополітичних ризиків. Це може включати дипломатичні ініціативи, зміцнення міжнародного співробітництва, посилення кібербезпеки та розбудову стійкості до інформаційних атак. Нарешті, дослідження повинно пропонувати механізми ефективного реагування на вже наявні геополітичні загрози, щоб мінімізувати їхній деструктивний вплив на державні інституції, економіку та суспільство загалом. Це вимагає швидкої адаптації управлінських рішень, координації дій різних відомств та готовності до роботи в умовах високої невизначеності та постійного тиску.

Таблиця 1

Комплексний підхід до управління ризиками у системі публічного адміністрування

Категорія аспекту	Ключовий фокус дослідження	Практична цінність та очікувані результати
Фундамент системи	Визначення та обґрунтування ролі управління ризиками та кризового реагування для стійкості та адаптивності державного управління. Особливий наголос на актуальності для України, враховуючи триваючу військову агресію та її багатоаспектні наслідки. Аналіз еволюції теоретичних концепцій ризику та кризи у контексті публічного адміністрування.	Забезпечення міцної теоретико-методологічної основи. Обґрунтування необхідності інституціоналізації управління ризиками як невід'ємної частини національної безпеки та сталого розвитку.
Прогнозування та оцінка	Комплексний аналіз та ідентифікація різноманітних ризиків: – геополітичні: розробка механізмів прогнозування та оцінки військових конфліктів, гібридних загроз, кібератак, інформаційних воєн та змін міжнародного політичного середовища; – економічні: оцінка вразливості до фінансових криз, інфляції, рецесії, порушень ланцюгів постачання, енергетичної нестабільності; моделювання їхнього впливу на державні фінанси та соціальну сферу; – екологічні: аналіз загроз від кліматичних змін, природних (повені, посухи, пожежі) та техногенних (ядерні, промислові) катастроф; оцінка їхнього впливу на критичну інфраструктуру; – соціальні: вивчення демографічних криз, масової міграції, соціальної напруги, злочинності, проблем охорони здоров'я (пандемії); оцінка їхнього потенціалу до дестабілізації суспільства.	Створення інтегрованої системи раннього попередження про різні типи ризиків. Розробка сучасних інструментів для кількісної та якісної оцінки потенційних втрат. Визначення пріоритетних загроз для цілеспрямованої розробки превентивних та реакційних заходів.
Превенція та реагування	Формування стратегій мінімізації ризиків та ефективного реагування: – превентивні заходи: розробка та впровадження законодавчих, інституційних та оперативних механізмів для зниження ймовірності виникнення ризиків; – антикризове управління: створення чітких протоколів оперативного реагування, налагодження міжвідомчої координації, ефективний розподіл повноважень та ресурсів; – захист населення: розробка та реалізація програм соціального та економічного захисту вразливих груп, забезпечення безперервності надання публічних послуг; – стійкість інфраструктури: проектування, модернізація та захист критичної інфраструктури з урахуванням потенційних загроз та вимог високої стійкості (resilience).	Створення дієвих, гнучких та адаптивних планів реагування на широкий спектр криз. Максимізація зменшення шкоди від реалізованих ризиків та прискорення процесів відновлення. Підвищення загальної здатності держави та суспільства ефективно витримувати зовнішні та внутрішні потрясіння.
Комунікація та сталий розвиток	Забезпечення ефективних кризових комунікацій та формування стратегій сталого розвитку: – кризові комунікації: аналіз оптимальних каналів, форм та змісту повідомлень; вивчення ролі лідерів у комунікації та психологічних аспектів сприйняття інформації під час стресу та в умовах дезінформації; – стратегії сталого розвитку: побудова проактивної, гнучкої та адаптивної системи публічного адміністрування, яка не лише реагує, а й запобігає майбутнім кризам; – культура стійкості: інтеграція принципів управління ризиками у всі сфери державного управління та формування культури стійкості, що передбачає здатність до відновлення, навчання на досвіді та постійного підвищення готовності до викликів.	Зміцнення довіри громадськості до органів влади під час кризових ситуацій. Створення передумов для безперервного функціонування держави та її стабільного розвитку навіть в умовах значної невизначеності. Формування суспільства, здатного ефективно адаптуватися до змін та протистояти сучасним викликам.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1; 5; 7; 10]

Сучасне публічне адміністрування не може ігнорувати загрозу економічних ризиків, які становлять серйозну небезпеку для стабільності держави та добробуту її громадян. Ці ризики проявляються у багатьох формах, зокрема як фінансові кризи, зростання інфляції, періоди рецесії, критичні порушення ланцюгів постачання та енергетична нестабільність. Кожен із цих факторів має прямий і часто руйнівний вплив на бюджетну стабільність країни, ефективність соціальних програм та загальний економічний розвиток.

Дослідження в цій сфері має бути зосереджене на розробці та вдосконаленні механізмів антикризового управління економікою. Це означає не просто реагування на вже наявні проблеми, а створення проактивних систем, здатних прогнозувати потенційні економічні загрози та вживати превентивних заходів. Важливо також зосередитися на захисті населення від економічних шоків, розробляючи та впроваджуючи дієві соціальні програми, системи підтримки вразливих верств населення та механізми стабілізації ринку праці. Ефективне управління економічними ризиками вимагає глибокого аналізу причин їх виникнення, моделювання можливих наслідків та розробки комплексних стратегій, що дозволять мінімізувати негативний вплив на суспільство та забезпечити економічну стійкість держави.

Сучасна система публічного адміністрування стикається зі значними викликами, зумовленими екологічними ризиками. Це не лише довгострокові загрози, такі як зміни клімату, а й безпосередні, часто руйнівні події, зокрема природні катастрофи (повені, посухи, лісові пожежі), забруднення довкілля, а також потенційно катастрофічні ядерні та техногенні аварії. Ці ризики вимагають від органів влади системного та багатоаспектного підходу до управління.

Першочерговим завданням є розробка стратегій адаптації, що дозволять державі та суспільству мінімізувати негативні наслідки кліматичних змін та інших екологічних загроз. Це включає у себе не тільки прогнозування та моделювання майбутніх подій, а й підготовку інфраструктури та населення. Крім того, критично важливим є підвищення стійкості інфраструктури, адже її руйнування може паралізувати життєво важливі системи забезпечення. Нарешті, публічне адміністрування має бути готовим до оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Це передбачає наявність чітких планів дій, ефективну координацію між усіма залученими службами, швидке розгортання ресурсів та спроможність захистити життя і здоров'я громадян. Успішне управління екологічними ризиками є запорукою національної безпеки та сталого розвитку.

Сучасне публічне адміністрування не може ефективно функціонувати без глибокого розуміння та управління соціальними ризиками. Ці ризики охоплюють широкий спектр загроз, здатних дестабілізувати суспільство, включаючи демографічні кризи, виклики, пов'язані з масовою міграцією, зростання соціальної напруги, підвищення рівня злочинності, а також глобальні проблеми охорони здоров'я, такі як пандемії. Усі ці фактори вимагають від органів влади не просто реакції, а проактивного підходу.

Дослідження в цій царині повинне зосереджуватися на вивченні та розробці ефективних способів управління соціальними процесами. Це передбачає аналіз причин виникнення цих ризиків, моделювання їхнього потенційного впливу та формування стратегій для їхнього пом'якшення. Ключовим завданням є забезпечення соціальної справедливості, що передбачає зменшення нерівності та створення рівних можливостей для всіх членів суспільства. Окремий акцент має бути зроблений на розробці та впровадженні програм підтримки вразливих груп населення, які найбільше страждають від наслідків соціальних криз. Ефективне управління соціальними ризиками є запорукою внутрішньої стабільності держави та її спроможності протистояти зовнішнім викликам, сприяючи гармонійному розвитку суспільства.

Управління ризиками нерозривно пов'язане з ефективністю кризових комунікацій. В умовах кризи, коли кожен момент має значення, здатність органів публічної влади забезпечити своєчасну, точну та прозору інформацію є абсолютно критичною. Це дозволяє не тільки інформувати громадськість, а й ефективно мінімізувати паніку та протидіяти дезінформації, яка може поширюватися зі стрімкою швидкістю та підривати довіру.

Дослідження в цій царині повинне детально вивчати канали комунікації, які є найбільш ефективними для досягнення різних аудиторій у різні моменти кризи. Не менш важливою є роль лідерів у кризові моменти, адже саме їхні заяви та дії часто формують сприйняття ситуації та рівень довіри до влади. Аналіз повинен також охоплювати психологічні аспекти сприйняття інформації під час стресу. Розуміння того, як люди реагують на повідомлення в умовах загрози та невизначеності, дозволить розробляти комунікаційні стратегії, що будуть не лише інформативними, а й емоційно адаптованими, сприяючи збереженню спокою та раціональності у суспільстві. Ефективні кризові комунікації є потужним інструментом для стабілізації ситуації та підтримки соціальної згуртованості. Заключним, але не менш важливим аспектом дослідження є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності. Це завдання виходить далеко за межі простого реа-

гування на поточні кризи, адже його мета – побудова гнучкої та стійкої системи публічного адміністрування. Така система має бути спроможною не лише витримувати удари, а й адаптуватися до постійних змін, активно запобігати майбутнім кризам та забезпечувати довгостроковий розвиток країни навіть у найскладніших умовах нестабільності.

Досягнення цієї мети передбачає глибоку трансформацію підходів до державного управління. Вона вимагає повної інтеграції принципів управління ризиками у всі сфери державного управління, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи повсякденною оперативною діяльністю. Це означає, що кожен управлінський процес, кожне рішення має враховувати потенційні загрози та можливості. Паралельно з цим необхідно активно формувати культуру стійкості всередині публічного адміністрування та у суспільстві загалом. Така культура передбачає здатність швидко відновлюватися після потрясінь, вчитися на помилках та постійно підвищувати свою готовність до нових викликів. Тільки такий комплексний підхід дозволить державі не просто виживати, а успішно розвиватися у сучасному турбулентному світі.

Висновки. Дослідження підтверджує критичну актуальність управління ризиками та кризового реагування для публічного адміністрування України в умовах війни та глобальних загроз. Ефективність цієї сфери є життєво необхідною для сталого розвитку, національної безпеки та модернізації системи управління. Аналіз літератури свідчить про глибоке розуміння важливості теми на міжнародному та національному рівнях, виявляючи при цьому прогалини у вивченні реальної ефективності механізмів в умовах війни та розробці стратегій стійкості до гібридних загроз. Сучасне публічне адміністрування вимагає комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації геополітичних, економічних, екологічних та соціальних ризиків. Це включає прогнозування загроз, превентивні заходи та ефективне реагування. Важливими є також кризові комунікації для мінімізації паніки та дезінформації. Ключовою є розробка стратегій сталого розвитку в умовах невизначеності, що передбачає інтеграцію принципів управління ризиками у всі сфери державного управління та формування культури стійкості для забезпечення довгострокового розвитку країни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Зось-Кіор І., Кондратенко О., Хорсун М. Безпекове управління персоналу розвитком підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. С. 145–147.
2. Зось-Кіор І.М., Полтавець К.О., Крикунов О.О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління бізнес-процесами на інноваційно орієнтованому підприємстві в умовах війни. *Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики* : матеріали VII Всеукраїнської студентської наукової конференції, м. Хмельницький, 21 лютого 2025 р. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.
3. Лозинська Т.М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 1. С. 13–21.
4. Медвідь В.Ю. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 62–67.
5. Приходько С.М. Учасницька демократія як інститут місцевого самоврядування. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Випуск 2. С. 3–10.
6. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach, J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 38. Pp. 253–265.
7. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1(42). P. 259–270.
8. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3(56). Pp. 474–489. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.
9. Hnatenko I., Bebkko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita, H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). Pp. 446–459. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.

10. Sharlovykh Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47(2). Pp. 304–318. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.

11. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12. 2017. Pp. 4–8.

REFERENCES:

1. Zos-Kior I., Kondratenko O., Khorsun M. (2024) Bezpekovе upravlinnia personalu rozvytkom pidpryemstva v konkurentnomu biznes-seredovyshchi [Security management of personnel for enterprise development in a competitive business environment]. *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 27 veresnia 2024 r. Poltava: PDAU, 2024. Vol. 1. P. 145–147.

2. Zos-Kior I.M., Poltavets K.O., Krykunov O.O. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy na innovatsiino orientovanomu pidpryemstvi v umovakh viiny [Organizational and economic mechanism of strategic management of business processes at an innovation-oriented enterprise in wartime conditions]. *Rozvytok suchasnoi nauky: aktualni pytannia teorii ta praktyky: materialy VII Vseukrainskoi studentskoi naukovoï konferentsii*, m. Khmelnytskyi, 21 liutoho 2025 r. HO «Molodizhna naukova liha». Vinnytsia: TOV «UKRLOHOS Hrup», 2025. P. 29–31. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/ukr-21.02.2025/118>.

3. Lozynska T.M. (2024) Doslidzhennia publichnoho upravlinnia v Ukraini: transformatsiia teorii ta metodolohii. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 1. P. 13–21.

4. Medvid V.Yu. (2024) Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad: teoretyko-metodychni aspekty. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 2. P. 62–67.

5. Prykhodko S.M. (2024) Uchasnytska demokratiia yak instytut mistsevoho samovriaduvania. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannya»*. Vol. 2. P. 3–10.

6. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Voronko-Nevidnycha T. (2022) Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. Vol. 38. P. 253–265.

7. Aranchiy V., Ganushchak-Efimenko L., Khrystenko L., Shkoda M., Hnatenko I., Fastovets N. (2022) Modeling of integrated assessment of the effectiveness of management of the financial position of business entities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 1(42). P. 259–270.

8. Galych O., Barna M., Fedirets O., Fedirko H., Bielialov T., Puzyryova P. (2024) Financial management of entrepreneurial universities in the conditions of digitalization, smart economy and the development of educational tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 3(56), P. 474–489. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4420>.

9. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. (2024) Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 5(58), P. 446–459. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4576>.

10. Sharlovykh Z., Ovcharenko P., Zos-Kior I. (2025) Management of primary health care facilities based on performance evaluation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 47(2), P. 304–318. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.24>.

11. Zos-Kior M., Kuksa I., Samoilyk I., Storoška M. (2017) Methodology for assessing the countries' globalization development. *Economic Annals-XXI*. Vol. 11–12, P. 4–8.

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ

Стаття оформляється у **текстовому** редакторі Word for Windows (шрифт Times New Roman 14, міжрядковий інтервал – 1,5).

Поля: верхнє – 2 см, нижнє – 2 см, ліве – 3 см, праве – 1,5 см. Сторінки не нумеруються.

Абзацний відступ – 1,25 см

Текст оформлюється у такому порядку:

1. Індекс УДК.

2. Назва статті (всі великі літери).

3. Імена, по-батькові та прізвища авторів (повністю).

4. Вчений ступінь і звання, посада, місце роботи.

5. Номер ORCID (зазначається обов'язково), Scopus-Author ID, Researcher ID (зазначається при наявності індексованих публікацій у Scopus/Web of Science).

6. Анотація та ключові слова українською і англійською мовами з перекладом назви і прізвищ автора(ів) обсягом не менше **1800 друкованих знаків**.

7. Основний текст статті.

Наукова стаття повинна відповідати вимогам МОН України та передбачати таку послідовність структурних елементів текстової частини:

Вступ. (Introduction)

Матеріали та метод. (Materials and methods)

Результати. (Discussion)

Висновки. (Results) у закінченні наводяться висновки з даного дослідження і стисло подаються перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

8. Таблиці та ілюстрації нумеруються послідовно арабськими цифрами. Примітки до таблиці даються тільки в тексті. Ілюстрації підписуються знизу. Підписи до таблиць та ілюстрацій центруються.

9. Рисунки та фотографії (чорно-білі, з градаціями сірого кольору) «вмонтовуються» в основний текст статті і даються додатково у вигляді окремих файлів в одному з таких форматів: TIFF, PCX, JPG, BMP, CDR.

10. Перелік цитованої літератури укладається за порядком посилання у тексті. Слово «Література» виділяється жирним шрифтом. При оформленні списку літератури слід дотримуватися вимог Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання».

11. Наприкінці статті розміщується транслітерована і перекладена англійською версія літератури (**References**), оформлена згідно з угодами APA (American Psychological Association).

До друку приймаються статті, рецензії, повідомлення про наукові події та заходи, які відповідають профілю видання. Кожна стаття обов'язково проходить анонімне рецензування. Приймаються проблемного, узагальнюючого, оглядового характеру, які раніше не були опубліковані. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто, за правильне цитування джерел та посилання на них.

До друку приймаються статті докторів наук, кандидатів наук, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, а також осіб, які мають вищу освіту та займаються науковою діяльністю.

Рукописи, не оформлені належним чином, не приймаються до публікації. Редакція залишає за собою право проводити редакційну правку рукопису.

ЗМІСТ

Носков Олексій Миколайович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	3
Лозинська Тамара Миколаївна, Жуховський Іренеуш КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ.....	9
Карапиш Світлана Павлівна АКТУАЛЬНІ МАРКЕРИ ЗМІСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОЇ ПРОФІЛЬНОЇ ОСВІТИ В ЛІЦЕЇ.....	16
Галич Олександр Анатолійович, Браславець Тетяна Миколаївна ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТСЬКИХ БІБЛІОТЕК ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ АУТРИЧ.....	22
Мирна Ольга Володимирівна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: КРИТИЧНІ КОНТРОЛЬНІ ТОЧКИ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	33
Зайцев Микита Євгенович, Демченко Роман Васильович, Володченков Олександр Петрович ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	44
Вишневська Ольга Миколаївна, Козаченко Лілія Анатоліївна ПРІОРИТЕТ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ – ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ.....	49
Toszek Bartłomiej H. PREDICTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SUBNATIONAL STRUCTURES IN THE BRITISH MODEL OF REGIONAL POLICY.....	59
Гнатенко Ірина Анатоліївна, Хухра Олег Ігорович, Журавльов Дмитро Валерійович ГРОМАДЯНСЬКА УЧАСТЬ У ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	66
Бєлялов Талят Енверович, Бубко Вячеслав Георгійович, Кириченко Володимир Олександрович УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВЕ РЕАГУВАННЯ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	74
ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ.....	81

CONTENTS

Noskov Alexey	
PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE AND RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	3
Lozynska Tamara, Żuchowski Ireneusz	
CONCEPTUAL BASES OF STATE INFORMATION POLICY IN THE DEOCCUPIED TERRITORIES.....	9
Karapysh Svitlana	
CURRENT MARKER OF THE CONTENT OF THE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION REGARDING THE PROVISION OF QUALITY PROFESSIONAL EDUCATION IN A LYCEUM.....	16
Halych Oleksandr, Braslavets Tetiana	
INFORMATION ACTIVITIES OF UNIVERSITY LIBRARIES USING OUTREACH TECHNOLOGY.....	22
Myrna Olha	
ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF ADMINISTERING PUBLIC DECISION-MAKING BY LOCAL GOVERNMENTS: CRITICAL CONTROL POINTS OF INTERACTION WITH THE PUBLIC.....	33
Zaitsev Mykyta, Demchenko Roman, Volodchenkov Oleksandr	
DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECONSTRUCTION.....	44
Vyshnevskaya Olga, Kozachenko Liliia	
PRIORITY FOR PROTECTING THE NATIONAL INTERESTS OF THE STATE – ADULT EDUCATION.....	49
Toszek Bartłomiej H.	
PREDICTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SUBNATIONAL STRUCTURES IN THE BRITISH MODEL OF REGIONAL POLICY.....	59
Hnatenko Iryna, Khukhra Oleh, Zhuravlov Dmytro	
CIVIC PARTICIPATION IN DECISION-MAKING PROCESSES AND PUBLIC POLICY FORMATION AT THE LOCAL LEVEL.....	66
Bieliakov Talat, Bubko Vyacheslav, Kirichenko Volodymyr	
RISK MANAGEMENT AND CRISIS RESPONSE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....	74
REQUIREMENTS FOR EXECUTION.....	81

ВІСНИК ПОЛТАВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Випуск 3

Коректор І. М. Чудеснова
Комп'ютерне верстання С. Ю. Калабухова

Підписано до друку 25.06.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 9,76. Зам. № 0825/675.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.