

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВЕКТОР
ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ**

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної конференції*

11 листопада 2022 року

МИКОЛАЇВ – 2022

УДК 351:352/354:35.08

П88

*Рекомендовано до друку навчально-методичною радою
Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації
(протокол № 1 від 14.11.2022 р.)*

Редакційна колегія:

Гончаренко І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету;

Терещук В., доктор політичних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної журналістики Київського університету імені Бориса Грінченка;

Гололобов С., кандидат наук з державного управління, доцент кафедри івент-менеджменту та соціальних комунікацій Відокремленого підрозділу «Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв»;

Лапшина Н., кандидат політичних наук, завідувач навчально-методичного відділу Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації;

Деркач Н., завідувач навчально-методичного кабінету Миколаївського регіонального центру підвищення кваліфікації.

**Публічне управління в умовах воєнного стану та вектор
П88 післявоєнного розвитку** : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.,
м. Миколаїв, 11 листопада 2022 року / кол. авт.; відп. за випуск
Н. Лапшина, Н. Деркач. – Одеса: Бондаренко М. О., 2022. – 90 с.
ISBN 978-617-8005-73-3

УДК 351:352/354:35.08

*Матеріали публікуються в авторській редакції. Повну відповідальність за
достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції*

ISBN 978-617-8005-73-3

© Миколаївський регіональний
центр підвищення кваліфікації

ЗМІСТ

	<i>Дмитро ДИБЧЕНКО</i>	
	Вступне слово.....	5
	<i>Ольга КАЛЬЧЕНКО</i>	
	Вступне слово	7
1.	ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	
	<i>Бойко В.</i> Місцеве самоврядування Чернігівщини під час окупації області російською ордою.....	10
	<i>Волошук М.</i> Трансформаційні місцеві партнерства у контексті сучасних викликів	17
	<i>Гололобов С., Мірзоян К.</i> Удосконалення механізму регулювання надання-отримання гуманітарної допомоги у сучасній Україні	20
	<i>Кальченко О.</i> Особливості діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.....	22
	<i>Каплій О.</i> Особливості застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану в частині обмеження щодо одержання подарунків.....	28
	<i>Курпій В.</i> Неспокійна епоха: до чого мають бути готові державні службовці	30
2.	КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	
	<i>Алексєєнко А.</i> Проблеми функціонування системи охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану.....	33
	<i>Барсуков В.</i> Роль електронної охорони здоров'я в умовах воєнного стану в Україні.....	36
	<i>Гололобов С.</i> Сучасні виклики для державної політики у сфері охорони культурної спадщини України в умовах збройної агресії російської федерації проти України	39
	<i>Гончаренко І.</i> Лідерські компетенції керівника публічної служби під час кризи	42
	<i>Зелінський С.</i> Ощадливе урядування: перспективи застосування Lean-технологій у публічному управлінні.....	44
	<i>Пристайко В.</i> Питання комплектування збройних сил України та інших військових формувань України у мирний та воєнний час	47
	<i>Степаненко О.</i> Особливості інтеграції жінок з інвалідністю у суспільство в умовах війни	49

3.	ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ	
	<i>Кондрико А.</i> Медіапропаганда, або “золоті стандарти” російських офіційних ЗМІ в умовах війни.....	52
	<i>Лапшина Н.</i> Війна крізь символізм. Політичний символізм як інструмент опору окупантам	55
	<i>Пирогова К.</i> Специфіка інформаційно-комунікативних технологій під час воєнного стану.....	61
	<i>Терещук В.</i> РФ як ключова загроза інформаційній безпеці України: тернистий шлях визнання у доктринальних документах.....	63
4.	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, ПРОГНОЗИ	
	<i>Газарян С.</i> POWER SKILLS в системі професійної підготовки публічних службовців.....	67
	<i>Шевчук С., Шевчук О.</i> Гнучке лідерство та Scram команди на публічній службі у мінливому світі	69
5.	ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ВІЙНОЮ	
	<i>Психологічна підтримка в умовах війни</i>	74
	ДОДАТКИ	82

Дмитро ДИБЧЕНКО,
директор Миколаївського
регіонального центру підвищення кваліфікації

Широкомасштабне вторгнення рф в Україну розділило життя кожного з нас на “до” та “після”. Перед такими викликами не стояла не одна держава за часів Другої світової війни. Потрібні були швидкі рішення, миттєві зміни, реорганізація всієї діяльності публічної служби. На сьогодні, з огляду на дев'ять місяців боротьби, можна констатувати - система державного управління вистояла.

Складний механізм управління державою під час введення воєнного стану в Україні набув трансформаційних змін, але найголовніше, за словами міністра Кабінету Міністрів України Олега Немчинова, що “парламентом та урядом приймаються необхідні нормативно-правові акти, державні службовці продовжують виконувати свої функції, а територіальні громади - надавати послуги громадянам та бізнесу”.

Зміни зачепили кожного публічного службовця в Україні. Частина службовців змушена були виїхати за кордон, частка опинилася у вкрай складних умовах в окупації. Той, хто залишився на підконтрольній території України, працював у надскладних умовах активних бойових дій та щоденних обстрілів, як це було, на жаль, з Миколаївською областю та прифронтовим містом Миколаєвом.

Втрачені життя... Зруйновані будівлі, університети та школи, знищені медичні заклади та інфраструктурні об'єкти. Закриті або втрачені логістичні хаби, зокрема на півдні України, особливо у перші місяці війни. Все це поставило перед кожним українцем численні виклики.

І головним завданням публічної служби є створення умов для функціонування організаційно-правових механізмів забезпечення діяльності публічних службовців в умовах правового режиму воєнного стану.

Треба відмітити, що система підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні з березня не припиняла своєї діяльності. Голова Національного агентства України з питань державної служби Наталія Алюшина зауважила, що “державні службовці роблять свій внесок в скарбничку майбутньої перемоги”. Триває оволодіння новими знаннями, навичками та вміннями, освітні програми переорієнтовані на виклики, які постали перед службовцями у період війни, центри підвищення кваліфікації продовжують надавати онлайн, а деякі й офлайн послуги з підвищення кваліфікації публічних службовців регіону. Київ, Чернігів, Луцьк, Одеса,

Запоріжжя, Полтава, Харків, Суми... кожне місто на своїй передовій опорі окупантам.

Боротьба триває. Миколаїв з 24 лютого 2022 року є південним форпостом України. Численні кілометри території України вже деокуповані. 11 листопада 2022 року прийшла довгоочікувана звістка про звільнення Херсону. Працюємо, плануємо та обговорюємо шляхи подальшої післявоєнної відбудови та відновлення країни.

Слава Україні! Разом сильніші!

Ольга КАЛЬЧЕНКО,

заступник начальника Міжрегіонального управління
НАДС в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях,
Автономній Республіці Крим та м. Севастополь

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Державна служба сучасної України гідно протистоїть викликам російсько-української війни. Ми живемо у період кардинальних змін: об'єктивно змінюється країна і її система державної служби. Державним органам вдалося адаптуватися до умов воєнного часу. У перші місяці воєнного вторгнення росії змінено підходи до роботи у багатьох установах, переглянуто існуючі завдання, форми та канали комунікації. На допомогу органам влади фахівці НАДС розробили методіку функціонального аудиту. Вона має на меті обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій державних органів, виключення або перегляд неактуального та застарілого функціоналу. Дана методика зареєстрована у Міністерстві юстиції України. Функціональний аудит за методикою Агентства має бути здійснено в усіх державних органах України.

Застосування Методики функціонального аудиту корелюється із завданнями Президента України щодо скорочення видатків на державні підприємства, апарат та інституції, які не відповідають потребам особливого часу. В одному зі звернень Президент України Володимир Зеленський наголосив, що для забезпечення фінансової і соціальної стабільності треба скоротити некритичні видатки, які не сприяють обороні та економічному розвитку. Тож уряд має представити відповідну програму.

За словами Голови НАДС Наталії Алюшиної, «Ми рухаємося за траєкторією із фокусом у бік спрощення, оптимізації, відмови від зайвої бюрократії. Вхідимо в епоху перегляду функцій, аналізу діяльності та результативності. Закликаю усіх забути звичні шаблони та обирати кращі практики. Відбулася зміна мислення громадян. Ми усі змінилися. Це пов'язано з підвищеним запитом суспільства щодо ефективності та добросовісності на державній службі».

Також з метою збереження кадрового потенціалу і ефективної організації роботи органу під час війни на державній службі та в органах

місцевого самоврядування НАДС розроблено й затверджено Порядок організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі, розглянуто питання особливостей ведення кадрової документації, формування та збереження команди й управління нею у часи кризи, реалізації норм законодавства про державну службу та про працю в умовах воєнного стану, соціального захисту та гарантій працівників апаратів судів.

Під час війни стало неможливим проведення конкурсів для призначення на посади в органи виконавчої влади та в органи місцевого самоврядування, тому НАДС ініційовано спрощений порядок призначення на зазначені посади. 20 травня набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (далі – Закон № 2259), яким внесено зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Зазначеними змінами, зокрема, врегульовано питання призначення на посади державної служби громадян України у період дії воєнного стану.

Закон України № 2259 покладає усю відповідальність за організацію призначення у період дії воєнного стану на державний орган. Рішення про їх заповнення приймає керівник державної служби або ж суб'єкт призначення.

Проте, після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, на які особи призначені відповідно до абзацу першого частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на такій посаді становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Також, не залишається поза увагою й сфера професійного навчання публічних службовців. З огляду на загальнодержавну політику щодо цифрової трансформації актуальним напрямом у 2022 році стала діджиталізація багатьох сфер суспільного життя. Під цим впливом створюються унікальні цифрові продукти, зокрема у сфері професійного навчання публічних службовців. Йдеться про Портал управління знаннями. Розвиток Порталу передбачено Національною стратегією інформатизації до 2025 року. Наразі на Порталі зареєстровано понад 91 тисячу публічних службовців, майже 5 тисяч державних органів та органів місцевого самоврядування, 134 провайдери освітніх послуг.

Важливим чинником є пріоритетність реформи системи оплати праці державних службовців як готовність України до членства в ЄС. Повномасштабна агресія з боку російської федерації внесла корективи у строки реалізації реформи. Наразі тимчасово призупинено процес здійснення

класифікації посад, а відтак змістилися терміни впровадження самої реформи. Втім, триває робота щодо схвалення рамки законодавства як основи реформи. Ідеться про проект Закону щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад, Порядок планування фонду оплати праці та Каталог типових посад державної служби.

Тривають процеси з удосконалення законодавства з питань державної служби у період воєнного стану, з посилення методичної підтримки органів місцевого самоврядування та ухвалення законопроекту № 6504 «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Новим викликом для публічних службовців буде обов'язкове вивчення англійської мови. Українські публічні службовці безкоштовно навчатимуть англійську мову за програмами найбільшої у світі освітньої організації EF Language Learning Solutions.

«Отримавши статус кандидата у члени Європейського Союзу, наша країна постала перед новим викликом. Він вимагає від державних службовців нових компетентностей, й одна з головних – належний рівень знання англійської мови. Це важлива складова архітектури нової моделі публічної служби. Держслужбовці держави-члена ЄС мають вільно володіти англійською, добре розуміти загальноєвропейські процеси та високопрофесійно і гідно представляти інтереси України на міжнародній арені», – сказала Голова НАДС. «Англійська невдовзі стане мовою ділового спілкування в Україні. Її знання буде важливим для кожного публічного службовця. Тому пропонуємо колегам інноваційний інструмент опанування іноземної мови. 380 міжнародних викладачів безкоштовно навчатимуть у режимі онлайн українських публічних службовців».

Отже, державна служба України й надалі докладатиме максимум зусиль задля стабілізації ситуації в Україні і сприятиме її післявоєнному відновленню.

Разом до ПЕРЕМОГИ!



ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Володимир БОЙКО,

кандидат історичних наук,

директор Чернігівського регіонального

центру підвищення кваліфікації

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЧЕРНІГІВЩИНИ ПІД ЧАС ОКУПАЦІЇ ОБЛАСТІ РОСІЙСЬКОЮ ОРДОЮ

Нинішня російсько-українська війна стала жорстокою перевіркою для нової адміністративно-територіальної системи, що спирається на базові самоврядні структури – територіальні громади. В нинішньому варіанті вона існує півтора роки. Щоправда, з дуже відносним реформуванням на субрегіональному рівні та майже відсутністю змін на регіональному – ці завдання залишилися на потім. Нагадаю, що під час реформи з децентралізації висловлювалися побоювання чи не стануть обрані сільські, селищні, міські голови, місцеві ради з небаченими досі повноваженнями та ресурсами феодалними вотчинниками та осередками сепаратизму. Війна дала відповідь – ні. Досі в Україні можна назвати лише кілька випадків сепаратизму обраних очільників громад та депутатів – і то йдеться про персонажі від яких щось подібне очікувалося. Чому вчасно не реагувала держава – то вже питання до СБУ та інших відповідальних структур.

На Чернігівщині, де окупація тривала з кінця лютого до початку квітня 2022 р., місцеве самоврядування, мешканці територіальних громад, разом із ЗСУ, виявилось тією стіною, об яку розбилася «братня навала» на півночі України. Всі голови територіальних громад продемонстрували здатність тримати український прапор за екстремальних умов окупації (причому – в буквальному сенсі, над будинками рад), а також згуртувати навколо себе громаду як територіальну спільноту. На наше переконання жодна місцева державна адміністрація на таке не здатна. Більше того, під час окупації в Чернігівській області змінилося двоє голів райдержадміністрацій – через те, що фактично залишили свої посади. Нічого подібного у випадку самоврядування в регіоні не відбувалося. Втім у державних адміністрацій дещо інші завдання – що ми дуже добре побачили на прикладі ситуації, в якій опинилися.

Цікаво, що ординці були відверто здивовані не лише нашими дорогами та інфраструктурою (особливо – вуличним освітленням у селах та подекуди тротуарами), принадами цивілізації в побуті, а й вагою місцевого самоврядування. Не називаючи громади наведу такий епізод. Рашисти входять до малого міста та цікавляться у місцевого мешканця: де у вас державна адміністрація? У відповідь чують – та ось, порожній будинок на площі, колись була, тепер у нас всім займається міська рада. З першого разу «зелені чоловічки» не повірили що це можливо, в таких випадках кажуть – розрив свідомості.

Тож як реагували та що робили органи місцевого самоврядування на Чернігівщині на початку інтервенції. Зранку 24 лютого колони російської бронетехніки зі сторони Гомельщини (Білорусь) та Брянщини (Росія), трохи пізніше – зі сторони Сумщини пройшли селами, селищами та малими містами Чернігівщини. Є численні відео в Інтернеті – це якась безкінечна череда різноманітних машин та механізмів. Спочатку вбачалося, що сотні. А потім ми зрозуміли – тисячі. В цій ситуації органи місцевого самоврядування на своїх офіційних веб-ресурсах просили земляків не наражати себе на небезпеку та, по можливості, уникати зустрічей із окупантами. Наскільки це небезпечно трохи згодом побачили мешканці Сосниці – через хаотичну стрілянину цього воїнства загинула місцева мешканка. На початку вони загарбники транзитні населені пункти переважно не чіпали, хіба що трохи. Скажімо, зупинилися біля магазину – зайшли та взяли, що хотіли. Просто так, без грошей. Згодом такі «шалості» стали нормою – були пограбовані ледь не всі магазини в місцях перебування ординців.

Напередодні, 23 лютого, в Україні стартувала мобілізація першої хвилі, основний тягар якої мали взяти на себе місцеві ради разом із (перепрошую за стару назву) військкоматами. Але за умов Чернігівської області здійснити це рішення виявилось можливим лише в окремих громадах, розташованих ближче до Києва (Козелецька, Остерська, Деснянська...) та на півдні області – надто швидко просувалися москалі.

Подібна ситуація склалася й з територіальною обороною – була готова нормативно-правова база, а от відповідні батальйони ЗСУ знаходилися на стадії формування. Причому питання з приміщеннями та, частково, матеріальним забезпеченням «закривалися» за допомогою органів місцевого самоврядування (а це не їхня функція, лише добра воля). Тобто, якщо проводити історичну аналогію, це нагадувало часи гетьмана Павла Скоропадського – штаби були, а підрозділи – в процесі. Втім будь-яка аналогія «хромає» – цього разу у нас є армія й це принципово робило ситуацію іншою.

Стосовно тероборони – таке запізнення фактично не дало змогу розгорнути її на півночі області. Видавати стрілецьку зброю бажаним, коли ворожа бронетехніка вже в місті чи селищі, а армійські підрозділи

відступили, мабуть, дійсно дорівнювало б самогубству. Створити підрозділи тероборони вдалося в центрі та на півдні, насамперед, на базі найбільших міст області та навколо них – Чернігова, Ніжина, Прилук. На якість комплектації та підготовки вже ніхто не особливо дивився (потім це далось взяти) – аби було виявлено бажання. Кожного разу вони створювалися на заклик міських голів, хоча за законодавством це – складова ЗСУ. Голови територіальних громад, як за часів магдебурзького права їхні попередники – вийти, закликали земляків стати не лише за захист України, але й свого міста – родини, звичного світу, людської гідності, зрештою – своєї справи та майна. Причому йшлося не лише про патрулювання чи блокпости, а й безпосередню участь у боях. Показовий епізод стався біля Ніжина – тероборона, створена Крутівською сільською територіальною громадою та очолювана сільським головою, влаштувала величезний завал на залізниці. Це дозволило на тривалий час паралізувати рух на цій ділянці, підтягнути українські збройні підрозділи та, фактично, виграти другий бій під Крутами. До речі, те, що виборна посадова особа місцевого самоврядування очолювала тероборону – випадок непоодинокий. Так сталося в Олишівці, Макіївці, Новому Білоусі, Киселівці...

Показово, що утримувалися ці підрозділи, насамперед, за рахунок місцевих ресурсів. Це посилювало схожість поведінки сучасних органів місцевого самоврядування з магістратами. Принаймні за кризових ситуацій люди схильні довіряти тим, кого обрали. А їм теж нема куди діватися – або ти не лідер. Так місцевий патріотизм за допомогою місцевого самоврядування як інституції сполучився з загальнонаціональним, значно посиливши можливості ЗСУ з оборони краю.

У громадах, які в силу обставин не мали можливості створити підрозділи тероборони та знаходилися в тилу ординців, виникали дуже схожі тенденції – організовувалися загони самооборони. Як правило, вони виникали в громадах, що опинилися в так званій пасивній окупації – рашисти проходили їх маршем, не затримуючись, але з'являлися будь-коли. За умов браку правоохоронних органів та постійної небезпеки від окупантів місцеві мешканці ініціювали створення загонів самооборони. Аби це виглядало як невідомо що вони зверталися до діючої влади – сільських, селищних, міських рад. Останні таким чином природнім чином очолювали цей рух та легітимізували його. При цьому наголошували – це не тероборона, у нас немає зброї (хіба що для себе трохи тримаємо). І ще – самооборона підпорядковувалася виключно органам місцевого самоврядування (власне, тому припинила своє існування після деокупації). На тепер, мабуть, ще не час називати конкретні громади, лише зазначимо – це спрацювало та дозволило втримати суспільну та криміногенну ситуацію в більш-менш нормальних рамках. Скажімо, діяла комендантська година, здійснювалося патрулювання населених пунктів. А от де такі загони не

змогли виникнути (як правило, в місцях перебування загарбників) було гірше.

Як правило, йдеться про громади, що в силу свого географічного становища опинилися на шляху логістичних шляхів русні або ж розташовувалися біля Чернігова, за який понад місяць йшли бої. Тут згадаємо з ким ми мали справу у перші тижні вторгнення. Склад прибульців здивував: слов'янських облич виявилось відверто мало. До того ж без присутності поруч офіцера вони виглядали неконтрольованою масою. А ще новоявлені «визволителі» на повному серйозі почали стверджувати, що прийшли рятувати від НАТО. Чим викликали повне нерозуміння місцевих мешканців та їхнє бажання висловитися про окупантів їм в обличчя. Реагували вони часом неадекватно. Так у селі Сиволож Плисківської громади рашисти за такі розмови прострелили чоловікові ноги – він помер через втрату крові. А в Бахмацькій громаді вони застрелили двох молодих людей. Подібний випадок стався й в Михайло-Коцюбинській громаді. В селі Мохнатин Новобілоуської громади БМП окупантів розстріляла трьох юнаків. Згодом ми дізналися про концтабір у селі Ягідне – «визволителі» так боялися місцевих мешканців, що закрили їх у підвалі місцевої школи де й протримали кілька тижнів. В Іваніці, що поруч, російські військові виявилися більш адекватними – вони лише вбили кількох місцевих мешканців. Як висловився один із ординців у розмові з місцевою мешканкою: «Ти розумієш, тут так: або ви мене, або я вас. Так краще я вас».

Це так звані «зелені чоловічки». А були ще «чорні чоловічки» – рогсгардія, добре оснащені, укомплектовані та підготовлені частини, ідейні знаряддя поневолення незгодних та вбивств. Таке собі рашистське гестапо. З ними пов'язують викрадення людей, зокрема голову Сновської громади, старост, бізнесменів... Подібні випадки були в Новгород-Сіверській та Новобанській громадах.

Тобто будь-який прояв непокори, нелояльності до окупантів міг обернутися катуваннями та вбивствами – без огляду на стать, вік, суспільне становище... Вони почувалися господарями становища та вважали за можливе робите все, що вважають за необхідне. Питання – що ж за таких обставин мали робити голови територіальних громад та органи місцевого самоврядування в цілому – адже рашисти можуть просто застрелити або посадити у підвал. Комунікувати чи ні з окупантами? А якщо вони самі приходять нікого не питаючи? То треба ховатися, чи зустрічатися? Що можна, а чого не можна робити за будь яких обставин? Де межа за якої – зрада державних інтересів? Чи можливий спротив за таких обставин в принципі? З усіх відповідей на ці питання вважаємо найбільш очевидною таку: межею є робота під українським прапором. У березні 2022 р. на Чернігівщині це було можливо.

Стосовно спротиву. Чи не найяскравіший його прояв – завали на дорогах. Втім часом люди просто виходили на дороги, разом із своїми

старостами, та живими пікетами перекривали рух ворожої техніки. Знаменитим став епізод у Бахмачі, коли місцевий мешканець кинув під бронетехніку русні свій велосипед. Або ж масове перекриття доріг у Корюківській та Сновській громадах, блокування дороги національного значення в Новій Басані. До речі, залишати техніку без нагляду москалям не рекомендувалося, бо вона чомусь спалахувала. Або ж кинута техніка ремонтувалася та опинялася на службі ЗСУ (принаймні два таких випадки на Чернігівщині відомі – постаралися місцеві ради).

В результаті пересування ворога гальмувалося, а його підрозділи, не надто добре орієнтуючись на місцевості, блукали місцевими дорогами. Скажімо, до селища Замглай Ріпкинської громади окупанти біля трьох тижнів не могли добратися. Зрештою вони викрали та катували старосту. На жаль, доля старости з Нових Борович Сновської громади досі невідома.

Поширена форма – нищення вказівників. Мета та сама – збити з пантелику загарбників, змусити їх кружляти маловідомими місцевими дорогами. Зняли їх на дивовиж швидко, а в Семенівській громаді до того ж підійшли креативно – на всіх вказівниках вказувався курс руського корабля, причому в будь-яких напрямках.

Загальну увагу привернув публічний виступ Корюківського міського голови, поширений у соціальних мережах, – відкритим текстом, з чіткою артикуляцією своєї позиції та поясненнями землякам що треба робити. Втім мережі зберігають й записи інших голів територіальних громад, які зверталися до своїх земляків та демонстрували присутність української влади навіть на окупованих територіях. Кожен знаходив свій спосіб та слова, але зміст їх був однаковим – агресія називалася агресією, окупанти – окупантами.

В кількох випадках справа дійшла до мітингів, спрямованих проти російських загарбників. 9 березня Городнянський міський голова провів патріотичний мітинг у день народження Тараса Шевченка – під українськими прапорами та, фактично, дулами автоматів. На початку березня вийшли на мітинг, спрямований проти окупантів, мешканці Добрянської громади, що на самому кордоні з білоруссю. Подібний мітинг проходив й в сусідній Ріпкинській громаді. А, мабуть, найбільший – наприкінці березня у місті Славутич, що адміністративно належить до Київської області, а географічно є Чернігівщиною. «Наш час настав» – так починалося звернення міської ради на офіційному веб-ресурсі. Результатом став п'ятитисячний проукраїнський мітинг та тимчасовий відступ російських підрозділів із міста.

Втім більша частина змісту повідомлень офіційних веб-ресурсів органів місцевого самоврядування – це соціальні та господарські питання, елементарне забезпечення життєдіяльності території. Адміністративні послуги у звичайному розумінні зникли – їх стало неможливо виконувати. І нема за що – грошові надходження до бюджетів припинилися, електронні

мережі не працювали... Ми опинилися у якомусь середньовіччі – в сенсі передачі даних та функціонування управління. Але залишилася головна функція, яку треба було виконувати – забезпечення керованості території та потреб мешканців.

Вторгнення ворожого війська, окупація території призвели до зупинку всіх підприємств, крім продовольчих. Відповідно їхні працівники зарплату не отримували взагалі. В результаті пошкодження транспортної інфраструктури ми стали свідками та учасниками небаченого досі явища – ледь не миттєвого зникнення всіх звичайних логістичних ланцюгів постачання та розвалу загальнонаціонального ринку. Вже за кілька днів з'ясувалося, що ледь не кожна окрема територіальна громада живе за власних, дещо відмінних від сусідів умов, кожна – із власним набором товарів та конфігурацією цін. Скажімо, в адміністративному центрі однієї громади мішок цукру коштує одну тисячу грн., а за 30 км – півтори. І так за будь-яким товаром. Або ж таке – на базарі продають молоко по 22 грн. за літр, але пробивається машина постачання – а там ціна по 5 грн. Ціноутворення, значною мірою, перетворилося на якусь химеру, ще й через ажіотажний попит.

Характерна ознака того періоду – великі черги за будь-яким товаром, що з'являються в продажу. Мережеві магазини переважно не працювали або дуже коротко – не було чим торгувати, працювали малі магазини та ларьки. Місцеві ради як могли допомагали в доставці товарів одними їм відомими шляхами, аби хоч якось забезпечити попит.

Одна з найнагальніших проблем – випічка хліба. Скрізь був відчутним дефіцит борошна та дріжджів. Дуже вигравали ті громади, де збереглося власні хлібопекарні. Їхня робота (часом – відновлення) стало справжнім квест для місцевого самоврядування – як змолоти збіжжя на борошно, знайти дріжджі. Відремонтувати техніку, а головне – знайти тих, хто погодиться випікати хліб ледь не на волонтерських засадах. Щоправда, спостерігався цікавий ефект – місцеві мешканці стали більше готувати на продаж традиційної домашньої продукції – ковбаси, кров'янку... Відроджувалися колись закриті через нерентабельність виробництва місцевих продуктів. Головним постачальником продуктів став місцевий комунальний ринок, за забезпечення щоденної роботи якого повністю відповідали органи місцевого самоврядування.

А от молоко часто роздавали безкоштовно – виявилося, що крупним виробникам його просто немає куди збувати. Так фермер із села Красносільське, що біля Ніжина, аби не вилити молоко та не втратити дійне стадо возив молоко під кулями до ізольованого міста й безкоштовно роздавав його жителям, а також медичним та соціальним закладам. Місцеві ради намагалися регулювати цей напрямок, забезпечуючи (за домовленістю з підприємцями) безкоштовну роздачу молока тим, хто його потребував. І в такий спосіб демонструючи свою присутність.

Чисельність мешканців територіальних громад помітно зросла (на кілька тисяч осіб кожна) – за рахунок ВПО, переважно – з міста Чернігова. При цьому деякі територіальні громади системно допомагали чернігівцям залишити місто що обстрілювало, наприклад, Березнянська та Куликівськ громади. Турбота про прийом та розселення, задоволення хоча б мінімальних потреб тимчасових переселенців на окупованих територіях стала справою виключно органів місцевого самоврядування – державна влада таких можливостей не мала.

Така ж ситуація мала місце і з опікою стосовно соціально незахищених людей та з особливими потребами. Раптом з'ясувалося, що сподіватися можна лише на себе. Характерний епізод стався в Городнянському психоневрологічному інтернаті – це обласний спеціалізований заклад, але за умов повної відсутності зовнішньої допомоги опіку над ним перебрала міська рада й тим самим забезпечила мінімальні потреби підопічних.

Проблема що наростала – пальне. Місцеві ради спробували регулювати продаж його решток на заправках – заправляли, насамперед, спеціальний транспорт 112. Приватна особа за один раз може купити хіба що 10 л. Між іншим, це одна з причин локалізації ринків – по місту (селищу), до найближчих сіл чи з них до адміністративного центру громади ще поїхати можна, а от на відстань кілька десятків кілометрів – навряд чи.

Як з'ясувалося органи місцевого самоврядування можуть забезпечили надання комунальних послуг навіть під час воєнних дій – скрізь, де мережі не пошкоджені обстрілами. В територіальних громадах, що знаходилися в пасивній окупації, електроенергія зникала на відносно нетривалий час – від кількох годин до кількох днів. Переважно був газ та водопостачання. На тлі Чернігова, що майже місяць був знеструмлений рашистами та, відповідно, зневоднений, це не виглядало чимось надзвичайним. Між іншим, навіть за тих трагічних обставин блокадне місто над Десною залишалося чистим та впорядкованим.

На що впливати органам місцевого самоврядування було складно – так це на наявність готівки: майже зникло зовнішнє поповнення, а розрахуватися карткою за допомогою терміналу стало неможливо. Єдине, що вдавалося – це хоч якось поповнювати банкомати за допомогою готівкою виручки в магазинах та видавати дуже обмежені суми (скажімо, 500 чи навіть 200 грн.). Десь приблизно на четвертому тижні окупації на обрії з'явилася перспектива натурального обміну, однак до ерзац-грошей справа не дійшла (хоча розмови були).

Коли ми кажемо про реакцію та діяльність органів місцевого самоврядування під час окупації, то йдеться, насамперед, про голів територіальних громад, штатних працівників виконкомів рад, власне про виконкоми. В силу обставин скликання сесій рад стало виключним явищем. Скажімо, Прилуцька міська рада прийняла бюджет, чого вона не могла зробити понад рік. Біда об'єднує – чи не так?

Місцеве самоврядування на Чернігівщині залишилося вірним присязі виборцям та Україні. Така позиція підкріплювалася щоденною роботою з організації життєдіяльності громади – вона була адекватна обставинам та ефективною, вдало сполучала лідерські якості місцевого самоврядування, його наближеність до громадян та виконання законодавчо закріплених повноважень. Тож нині місцева українська демократія проходить власне жорстке випробування на життєздатність. І тримається гідно.

Марина ВОЛОСЮК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національного університету
кораблебудування ім. адмірала Макарова

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ МІСЦЕВІ ПАРТНЕРСТВА
У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Перед Україною сьогодні постало найстрашніше випробування – повномасштабне російське вторгнення, що призвело до гуманітарної катастрофи, втрати людського, соціального, фізичного капіталу, руйнування житлового сектору, багатьох галузей промисловості. У період післявоєнної відбудови ці наслідки призведуть до загострення довоєнних викликів і появи величезної кількості нових. Вітчизняне експертне та академічне середовище вказує сьогодні на важливість планування та координації співпраці між Україною та міжнародними донорами, враховуючи при цьому місцеву динаміку. Дійсно, міжнародні донори мають бути готові надати достатньо фінансування з метою післявоєнного відновлення України та запропонувати підтримку в довгостроковій перспективі. Однак, надзвичайно важливою є роль регіонів та територіальних громад України у плануванні, реалізації та оцінюванні цих процесів, а також належна підтримка як органами місцевої влади, так і місцевим населенням.

У контексті сучасних викликів відбувається трансформація підходів до регіонального та місцевого управління. Мова йде про спільне управління, в якому місцева влада, бізнес-сектор, неурядові організації, агенції регіонального розвитку, місцеві асоціації та громадськість спільно вирішують проблеми відновлення та розвитку. Такого роду взаємодія полягає у трансформації місцевих партнерств, що утворилися як

короткострокові домовленості про спільне управління та розподіл відповідальності, але в подальшому можуть бути успішними для досягнення довгострокового місцевого розвитку.

Трансформація місцевих партнерств є доцільною як для державної влади, щоб мати оновлені дані для прийняття обґрунтованих публічних рішень, так і для регіональної та місцевої влади з огляду на створення стратегій відновлення з акцентом на економічних потребах територій, а також проєктів і програм утримання та працевлаштування переміщеної робочої сили, запобігання «витоку мізків», безробіттю або неповній зайнятості освіченої робочої сили.

Таким чином, трансформаційні місцеві партнерства виступатимуть ресурсом для населення та місцевих підприємств з питань фінансової допомоги, удосконалення бізнес-процесів, виживання та адаптації до нових вимог безпеки та обмежень.

Серед ключових завдань, які мають бути вирішені у процесі трансформації місцевих партнерств в умовах післявоєнного відновлення, належить відзначити:

1. Забезпечення консультацій між ключовими стейкхолдерами, щоб зрозуміти, які основні компоненти необхідні для досягнення позитивних соціально-економічних змін. Післявоєнне відновлення є довготривалим процесом, і учасники мають бути готовими підтримувати повний цикл для досягнення цілей довгострокового місцевого розвитку.

2. Залучення до співпраці на місцевому рівні усього місцевого населення, оскільки стратегії та програми відновлення слід розробляти з урахуванням місцевих потреб, тому громадська участь необхідна не тільки на етапі прийняття публічних рішень, але й на етапі планування. І саме участь населення в управлінні має бути пріоритетною, оскільки це здійснення впливу населення і нейтралізація відчуття нав'язування змін з боку міжнародних донорів під час післявоєнного відновлення.

3. Дослідження та ретельна оцінка людських, економічних та соціальних втрат, масштабів фізичного збитку інфраструктури та виробничих секторів. Післявоєнне відновлення має бути пов'язане, перш за все, з економічним розвитком, який відповідає місцевим уявленням, культурі та ментальності, спрямоване на відновлення засобів для існування. А стратегії відновлення повинні фокусуватися на реальних потребах територій: і тих, які більше постраждали від руйнувань (найпростіші потреби), і тих, де можлива реалізація більш складних аспектів відбудови.

4. Створення просторів для взаємодії. Саме нейтральна атмосфера сприяє розумінню позицій один одного, а часте і регулярне спілкування (щотижневі зустрічі) сприймається всіма учасниками як прагнення до партнерства з боку місцевої влади. Крім того, повинні мати місце візити на місце (представників бізнес-сектору до місцевої влади або до агенцій розвитку, і навпаки), завдяки чому виконується принцип підзвітності та побудова стосунків.

5. Забезпечення гнучкого підходу до спільного управління, використовуючи адаптовану до місцевих умов систему моніторингу. Це уможливорює відстеження коштів та розподіл ресурсів, сприяє зацікавленості місцевого населення, підзвітності та прозорості дій учасників партнерства, покращує комунікацію щодо формування та прийняття публічних рішень.

Як зазначають експерти, жодна діяльність на місцевому рівні не буде успішною в довгостроковій перспективі без національної державної підтримки. Трансформація місцевих партнерств також має зосереджувати зусилля на розбудові потенціалу «професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [1], на відданості регіональних та місцевих органів влади процесам відновлення територій, на завоюванні довіри людей, оскільки це підвищує ефективність функціонування державних установ в процесі післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

2. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 572 с.

Сергій ГОЛОЛОБОВ,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри культурології Відокремленого
підрозділу «Миколаївська філія Київського
національного університету культури і мистецтв»

Катерина МІРЗОЯН,

кандидат мистецтвознавства, керівник
музичної частини Миколаївського академічного
художнього драматичного театру

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ- ОТРИМАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Не дивлячись на те, що незалежна Україна зробила свій цивілізаційний вибір на користь демократії обравши європейський вектор свого розвитку, вона й досі відстоює своє право на самостійне прийняття рішень у відносинах, як вважає Російська Федерація, з «братнім народом». У результаті чого, з 2014 року на сході України триває неоголошена з боку Росії гібридна війна, апогеєм якої стало повномасштабне вторгнення військ Російської Федерації на територію суверенної України 24 лютого 2022 року.

На бік України, поряд із самими українцями, постав майже увесь цивілізований світ надаючи дипломатичну, військову, фінансову та гуманітарну допомогу. Остання ж вбачається *архіактуальною* для українського народу, адже, головне призначення гуманітарної допомоги полягає у наданні цільової адресної підтримки соціально незахищеним верствам населення. Як засвідчує практика, найбільш потребуючими набувачами гуманітарної допомоги є фізичні особи, які опинилися у складних життєвих обставинах, і які, у більшій мірі, мають потребу у допомозі у вигляді продуктів харчування, одягу, взуття, засобів особистої гігієни, ліків, медичних засобів, товарів першої необхідності тощо.

Не дивлячись на закріпленій на державному рівні механізм регулювання надання-отримання гуманітарної допомоги, практична його реалізація свідчить про низку тематичних *проблем* [1]:

- не всі отримувачі гуманітарної допомоги зареєстровані в установленому Кабінетом Міністрів України порядку Єдиному реєстрі отримувачів гуманітарної допомоги;

- встановленої на законодавчому рівні процедури надання гуманітарної допомоги дотримуються здебільшого органи публічної влади, фізичні ж особи-ініціатори надання даного виду допомоги діють на власний розсуд;
- здійснення власної підприємницької діяльності під виглядом надання гуманітарної допомоги з метою ухилення від сплати податків, спрощення порядку перетину державного кордону і проходження митних процедур;
- гуманітарна допомога не завжди доходить до її набувачів у повному обсязі; при наданні міжнародної допомоги частина товарів вищої якості у деяких випадках лишається у тих областях, що знаходяться на кордонах держави, частина – у отримувачів-розподільників допомоги;
- спекуляція з боку отримувачів гуманітарно-допоміжних товарів;
- продаж товарів, що надійшли у якості гуманітарної допомоги; активізація нелегального ринку електронної торгівлі відповідними товарами (наприклад, лікарськими засобами);
- зловживання своїм становищем з боку волонтерів, обгрутовуючи це безоплатністю своєї діяльності тощо.

З огляду на наявні проблемні ситуації пов'язані із наданням гуманітарної допомоги свого удосконалення потребує вітчизняний *механізм* регулювання надання-отримання гуманітарної допомоги. У якості теоретико-практичних *рекомендацій* органам публічної влади пропонуємо реалізацію таких тематичних заходів:

- встановлення заздалегідь фахово-обгрунтованих конкретних показників кількості надання/отримання певних видів товарів, що у достатній кількості є в наявності в Україні (дане обмеження сприятиме функціонуванню вітчизняної економіки);
- здійснення системного контролю за обов'язковим: обліковування наданих/отриманих гуманітарних товарів; визначенням матеріально відповідальної особи за прийняття, збереження та розповсюдження гуманітарної допомоги; складанням актів прийому-передачі гуманітарної допомоги;
- застосування психологічного та репутаційного методів відбору серед осіб-претендентів, які виявили бажання займатися волонтерською діяльністю на платній основі;
- створення спільної бази даних щодо надання гуманітарної допомоги потребуючим верствам населення у конкретному населеному пункті з метою недопущення розповсюдження «гуманітарного туризму»;

- посилення заходів контролю та покарання за процесами надходження, розподілу і використання за цільовим призначенням, обліком гуманітарної допомоги та підготовкою відповідної статистичної звітності [1].

Реалізація даних заходів сприятиме упорядкуванню сфери надання/отримання гуманітарної допомоги, забезпеченню реалізації принципу соціальної справедливості та покращенню соціально-економічного становища в сучасній Україні.

Список використаних джерел:

1. Beznalova O. Problematic points related to the provision and receipt of humanitarian aid during the legal regime of martial law in Ukraine. The XVII International Scientific and Practical Conference «Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice», May 03-06, 2022, Tokyo, Japan. pp. 335-337.

Ольга КАЛЬЧЕНКО,

заступник начальника Міжрегіонального управління
НАДС в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях,
Автономній Республіці Крим та м. Севастополь

**ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ
ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Через вторгнення російських військ на територію України та розгортання воєнних дій на обширній території країни, збільшилась кількість публічних службовців, які перебувають у відпустках різних видів, зокрема, у тривалих відпустках без збереження заробітної плати. Проте, керівник зобов'язаний організувати роботу органу. Водночас, проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А», «Б» і «В» стало неможливим.

20 травня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» (далі — Закон № 2259), яким внесено зміни до Закону України «Про правовий режим

воєнного стану». Зазначеними змінами, зокрема, врегульовано питання призначення на посади державної служби громадян України в період дії воєнного стану.

Закон України № 2259 покладає усю відповідальність за організацію призначення у період дії воєнного стану на державний орган. Відтак, залишається відкритим питання для служб управління персоналом, які дії вони можуть здійснити, щоб максимально вчасно та якісно підібрати персонал на посади державної служби.

Перше, на що доцільно звернути увагу — комунікація всередині державного органу щодо необхідності заповнення вакансій. Зберіть інформацію про вакансії, які потребують термінового заповнення у державному органі, тобто про ті посади, без виконання обов'язків за якими функціонування органу у період дії воєнного стану є неможливим. Рішення про їх заповнення приймає керівник державної служби або ж суб'єкт призначення.

Потрібно пам'ятати, що таке заповнення посад має свої ризики. У вас не має можливості скористатися усіма етапами конкурсу та оцінити знання, досвід та навички осіб, які виявили бажання стати членом вашого колективу. Відтак, ви маєте завчасно продумати декілька моментів:

- узгодити з безпосереднім керівником посадову інструкцію (якщо вона відсутня) та спільно підготувати опис вакансії. Звісно, ви можете скористатися адаптованою версією умов проведення конкурсу, до яких вже звикли як державні органи, так і кандидати;

- визначити, у який спосіб ви поширюватимете інформацію про вакансію і за якими каналами комунікації ви будете підтримувати зв'язок з можливими претендентами на зайняття посади державної служби;

- домовитися, яку інформацію необхідно отримати від претендента на зайняття посади державної служби та за якою формою. Звісно, ви можете запропонувати заповнити резюме довільної форми, або ж резюме встановленого зразка відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ від 25 березня 2016 року № 246, (далі — постанова КМУ №246) або ж взагалі — надіслати заповнену особову картку встановленого зразка. У будь-якому разі необхідно отримати максимум інформації для прийняття рішення про призначення;

- узгодити в якій спосіб буде прийнято рішення про призначення. Наприклад, керівник державної служби або суб'єкт призначення, чи уповноважена ним особа може після ознайомлення з наданою інформацією,

документами провести співбесіду, зокрема за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку, з декількома претендентами на зайняття посади державної служби.

Крім цього, потрібно узгодити з керівником державної служби або суб'єктом призначення — наскільки швидко потрібно заповнити вакансію. В країні війна і часу на організацію може бути обмаль. Тому, звертаємо увагу, на кандидатів, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час конкурсів, які проводилися у вашому державному органі, та які не стали переможцями. Це перший пул ваших претендентів на заповнення вашої вакансії. І ви вже маєте їх контактні дані, резюме і результати оцінювання. Також, пам'ятайте про можливість внутрішнього набору.

Отож, після того, як ви з'ясуєте усі ці моменти з безпосереднім керівником, керівником державної служби або суб'єктом призначення — ви зможете чітко спланувати роботу по заповненню вакансій на найближчий місяць.

Важливо! При поширенні інформації про вакансію, зверніть увагу, що норми статті 24-1 Закону України «Про рекламу» містять обмеження щодо розміщення інформації про вакансії (прийому на роботу), а саме забороняється зазначати вимоги за ознаками: раси, кольору шкіри, віку, статі, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сексуальної орієнтації, політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших громадських об'єднаннях, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання.

Звертаємо вашу увагу! Після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування, на посади державної служби, на які особи призначені відповідно до абзацу першого частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», оголошується конкурс. Граничний строк перебування особи на такій посаді становить 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Державний орган самостійно визначає у який спосіб він планує організувати призначення на такі вакансії. Залежно від обраного способу, державний орган може розмістити інформацію на офіційному вебсайті та сторінках в соціальних мережах державного органу, зробити розсилку серед кандидатів, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час останніх конкурсів у вашому державному органі, повідомити про вакансію

працівникам державного органу за допомогою внутрішніх каналів комунікації державного органу тощо.

Особа, яка бажає працювати в державному органі, має подати до такого органу заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, що підтверджують наявність у неї громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

Законом України «Про громадянство України» визначено документи, що підтверджують громадянство України: паспорт громадянина України; паспорт громадянина України для виїзду за кордон; тимчасове посвідчення громадянина України; дипломатичний паспорт; службовий паспорт; посвідчення особи моряка; посвідчення члена екіпажу; посвідчення особи на повернення в Україну.

Відповідність освіти можливо підтвердити за наявності відповідного диплому молодшого бакалавра, бакалавра, магістра.

Досвід роботи можливо підтвердити за допомогою трудової книжки, архівних довідок тощо.

Необхідно звернути увагу на вимоги статті 35 Закону України «Про державну службу», яка містить умови встановлення випробування, проте не передбачає особливостей призначення державних службовців, яким таке випробування може бути встановлено. Крім того, цією статтею визначено, що при призначенні особи на посаду державної служби вперше встановлення випробування є обов'язковим.

Отже, положення статті 35 зазначеного Закону застосовуються до всіх державних службовців зважаючи на призначення без конкурсного відбору, рекомендуємо встановлювати випробування для всіх осіб, призначених на посади державної служби відповідно до змін, передбачених Законом № 2259, включаючи тих, які призначені на посади відповідно до згаданих змін.

Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби у період дії воєнного стану не подає до державного органу копію Державного сертифіката про рівень володіння державною мовою (витяг з реєстру Державних сертифікатів про рівень володіння державною мовою), що підтверджує рівень володіння державною мовою, визначений Національною комісією зі стандартів державної мови.

Разом з тим, зазначаємо, що такий сертифікат має бути поданий протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Звертаємо увагу, що у разі неподання державним службовцем зазначеного сертифіката, така особа звільняється із займаної посади протягом трьох робочих днів.

У період дії воєнного стану спеціальна перевірка, яка передбачена Законом України «Про запобігання корупції», та перевірка, передбачена Законом України «Про очищення влади» щодо осіб, які претендують на зайняття посад державної служби у період дії воєнного стану - не проводяться. Разом з тим, організація проведення спеціальної перевірки, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції», а також перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади», стосовно осіб, призначених у період дії воєнного стану, здійснюється протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, крім випадку звільнення такої особи до дня припинення чи скасування воєнного стану або закінчення проведення зазначених перевірок під час дії воєнного стану.

Відповідно до змін, передбачених Законом № 2259 стосовно особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, у період дії воєнного стану не проводиться, зокрема, спеціальна перевірка, передбачена Законом України «Про запобігання корупції». Враховуючи зазначене, на думку НАДС, переможець конкурсу може призначатися на відповідну посаду державної служби без проведення спеціальної перевірки. Разом з тим, цим Законом також визначено, що організація проведення такої перевірки здійснюється протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Оскільки зміни до частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», передбачені Законом № 2259, містять імперативну заборону на переведення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, призначених в період воєнного стану без конкурсів, то переведення осіб, які призначені на посаду відповідно до Закону 2259, на будь-які інші посади державної служби або служби в органах місцевого самоврядування не допускається.

Звертаємо увагу, що після відновлення конкурсів на посади державної служби, у разі визначення державного службовця, призначеного в період дії воєнного стану відповідно згаданих змін, переможцем конкурсу на посаду, яку він займає, або на іншу посаду державної служби, його необхідно буде звільнити і призначити без застосування інструменту переведення.

Також, у наказі про призначення на посаду державної служби відповідно до змін, передбачених Законом № 2259 варто зазначити, що особа призначається на посаду державної служби до призначення на цю

посаду переможця конкурсу або до спливу дванадцятимісячного строку після припинення чи скасування воєнного стану.

Крім цього, звертаємо увагу на те, що Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136 «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (в редакції Закону після 19.07.22 р.) (далі – Закон №2136) у період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування” у частині відносин, врегульованих цим Законом.

Таким чином, частина перша статті 3 Закону № 2136 є загальною і поширюється на всі категорії працівників, включаючи державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889 - VIII. URL : <https://cutt.ly/VMx15HU>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 року № 2259. URL : <https://cutt.ly/2Mxzs2u>
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136. URL : <https://cutt.ly/uMxzha1>
4. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: <https://cutt.ly/pMxze9N>
5. Офіційний сайт НАДС. URL : <https://cutt.ly/YMxzRuM>

Олена КАПЛІЙ,

кандидат юридичних наук, доцент кафедри конституційного та адміністративного права і процесу Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В ЧАСТИНІ ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ОДЕРЖАННЯ ПОДАРУНКІВ

20 червня 2022 року Верховна Рада України ухвалила в другому читанні та в цілому Закон «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» №4135, яким затверджується Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. Наявність та імплементація Стратегії були питаннями Опитувальника Європейської Комісії з метою формування висновку про надання статусу кандидата на членство в Європейському Союзі. В розділі II «Підвищення ефективності системи запобігання і протидії корупції» документу однією з проблем визначеною в п.п. 2.3.2. є правова регламентація заборон та обмежень на одержання подарунків, так як не в усіх випадках заборони забезпечені заходами юридичної відповідальності.

Очікувані стратегічні результатами є уточнення переліків випадків, на які не поширюється заборона щодо одержання подарунків, удосконалення пов'язаних з ними обмежень (зокрема, запроваджено правила визначення періоду, протягом якого особі забороняється приймати рішення чи вчиняти дії на користь особи, яка надала подарунок). Крім того удосконалення регламентації порядку поводження з подарунком з урахуванням, зокрема, способів їх отримання у нематеріальному вигляді. Задля вирішення зазначеної проблеми НАЗК найближчим часом розробить план із виконання Стратегії, який встановить чіткі показники роботи для кожного органу влади.

В той же час в умовах воєнного стану виникла необхідність додаткового врегулювання особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в частині обмеження щодо одержання подарунків. Так 3 серпня 2022 року набув чинності Закон України від 8 липня 2022 року № 2381-IX «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану». Документ передбачає доповнення прикінцевих положень закону «Про запобігання корупції»,

згідно з якими на час дії воєнного стану норми щодо обмежень в отриманні подарунків публічними службовцями не поширюються на низку подарунків та осіб, які отримують такі подарунки.

Такі зміни в першу чергу покликані запобігти юридичній відповідальності публічних службовців (зокрема й військовослужбовців), через яких може здійснюватися допомога силам оборони України та постраждалим від збройної агресії росії жителям України. *Власне як і самим службовцям отримувати гуманітарну і благодійну допомогу, адже частина з них фактично проживають на територіях, які є тимчасово окупованими або там ведуться бойові дії.*

Згідно із запропонованим нормативно-правовим актом, обмеження не діятимуть щодо грошових коштів, отриманих посадовими особами, якщо в подальшому такі грошові кошти будуть спрямовані на здійснення переказів: на спеціальні рахунки, відкриті Національним банком України для підтримки Збройних Сил України (далі – ЗСУ) та/або для гуманітарної допомоги особам, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України; здійснення у встановленому законодавством порядку благодійних пожертв на користь ЗСУ; здійснення у встановленому законодавством порядку благодійних пожертв для підтримки і захисту осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України; здійснення витрат на придбання та доставку товарів з подальшою їх передачею у власність ЗСУ, іншим військовим формуванням, утвореним відповідно до законів України, добровольчим формуванням територіальних громад, розвідувальним органам, правоохоронним органам; здійснення витрат на придбання та доставку товарів, оплату робіт чи послуг, наданих як гуманітарна допомога особам, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України.

Окрім цього, не поширюються обмеження й на отримані товарів, з подальшою їх передачею у власність ЗСУ, іншим військовим формуванням, утвореним відповідно до законів України, добровольчим формуванням територіальних громад, розвідувальним органам, правоохоронним органам (за наявності підтвердження передачі таких товарів у повному обсязі).

Не підпадають під обмеження й отримані грошові кошти, що будуть спрямовані на надання гуманітарної допомоги постраждалим від збройної агресії особам, підтримки і захисту цих осіб, на придбання товарів, робіт чи послуг як гуманітарної допомоги для постраждалих від збройної агресії осіб (з припиненням права власності на передані товари, роботи чи послуги); отримані товари, які передаються у повну власність як благодійна жертва

чи гуманітарна допомога постраждалим від збройної агресії особам. Важливо, що відповідні особи повинні мати підтвердження, що передані грошові кошти були у повному обсязі використані на перелічені цілі.

Також не підпадають під ці обмеження посадові особи, які фактично проживають в зоні бойових дій, на територіях тимчасово окупованих або були змушені через загрозу бойових дій і окупації покинути місце свого фактичного проживання. Такі особи можуть отримувати безоплатно або за ціною, нижче ринкової, послуги із тимчасового проживання чи розміщення, транспортні послуги (послуги перевезення), медичні послуги, лікарські засоби, послуги, роботи або товари, які визнані гуманітарною допомогою (окрім транспортних засобів), матеріальної допомоги від іноземної держави (крім держави визнаної Верховною Радою державою-агресором).

Законом передбачено звільнення осіб від декларування вищеперелічених грошових коштів, товарів, послуг і робіт, якщо вони були отримані у період воєнного стану.

Серед можливих ризиків, то не зрозуміло, як відбуватиметься контроль за дотриманням вимог антикорупційного законодавства. *Тобто* як перевірятиметься наявність підтвердження, чи дотримався службовець цих норм, поки не зрозуміло. Враховуючи, що ці зміни введені на час воєнного стану, тобто з 24 лютого і до його припинення або скасування, то службовці не зобов'язані декларувати відповідні подарунки.

Володимир КУПРІЙ,

кандидат наук з державного управління,
старший викладач Києво-Могилянської
школи врядування ім. А. Мелешевича

НЕСПОКІЙНА ЕПОХА: ДО ЧОГО МАЮТЬ БУТИ ГОТОВІ ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ?

Напевно, як ніколи починаємо усвідомлювати слова Дж. Р.Р. Толкіна, сказані устами одного із героїв роману «Володар пернів»: «Світ змінився...Я відчуваю це у воді, відчуваю це у землі, відчуваю у повітрі. Багато з того, що було – пішло...». Світ сповнюється небезпеками, про які сучасне покоління управлінців, державних службовців лише читало чи десь там колись чуло від інших. Нові виклики, які продукуються такими

тектонічними зсувами, потребують не просто ефективних, дієвих, результативних відповідей, а й іншого публічного управління іншого врядування. Недаремно ми почали з цитати з художнього твору, де центральною темою є тема влади.

Зміни відбуваються не лише у творах Толкіна, але й у реальному світі, який міцно крокує в неспокійну епоху. Чим характерна ця епоха в контексті врядування та публічного управління? Передусім, зникають старі правила, проте не виникає нових. З'являється відчуття, що ми не відповідаємо вимогам нинішнього життя, коли актуалізується неймовірно така професійна компетентність, як «здатність вирішувати складні проблеми». Ще донедавна професіонали в сфері управління вже почали більш менш адаптуватися до умов, коли треба вивчати і переробляти величезні обсяги інформації, вправно оперувати стратегічним мисленням, знаходити шляхи виходу із різного роду частих криз, швидко приймати рішення в складних ситуаціях та продумано ризикувати. І, здавалося б, публічне управління почало до цього звикати, але пандемія COVID-19, воєнна агресія росії проти України спровокували стрімкий рух світу до великого хаосу. Світ стає пограничним і таким, в якому зникають будь-які орієнтири. Державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, особи, які уповноважені ухвалювати політичні рішення в Україні стикаються з ситуацією, коли людям доводиться виживати, докладаючи колосальних зусиль через зміну усталеного життя та не маючи психоемоційної опори. Нібито прагнемо змін, але в той же час їх дуже боїмося, бо не в змозі пояснити.

Усе більше і більше починаємо говорити про так званий VANI-світ. Це акронім для опису нової реальності, її механізмів та умов існування. Його запропонував один із провідних світових мислителів за версією Foreign Policy - футуролог Джамайс Кашіо. Акронім розшифровується як, Brittle (крихкий), Anxious (тривожний), Nonlinear (нелінійний), Incomprehensible (незбагнений). Як характеризується такий світ? Передусім він швидкий і складніший, не має чіткої структури. Його крихкість – це руйнація всіх звичних способів дій і методів. Незначна дрібниця може похитнути усталений порядок. Тривожність цього світу продукує абсолютну невідомість, де ти можеш опинитися завтра, що може статися незабаром. Нелінійність цього світу позбавляє можливостей встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, що так важливо, коли виробляється політика, управлінські рішення задля вирішення проблем, які турбують людей. А це в свою чергу спричиняє необхідність вживати різноспрямовані зусилля, дії,

щоб досягнути відчутного результату. І нарешті, незбагненність – це брак знань та інформації для обґрунтування рішень, фактична паралізація того, що називається evidence-based policy.

Що ж очікує державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в цій ситуації? Як би це не парадоксально звучало, але зараз варто зайнятися своїм професійним розвитком. Актуальними стають навички адаптивності і стійкості, соціальна компетентність, психологія ухвалення рішень, розширення простору емпатії, ненасильницької комунікації. В умовах воєнного стану і поствоєнного стану, коли доводиться в шаленому темпі відновлювати як «тверду» інфраструктуру, так і «людську», доведеться дбати про свою здатність ухвалювати рішення, робити дієві кроки, щоб допомогти людям відновити гідність. А ця здатність не виникне там, де живляться старі підходи та бачення.



КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Аліна АЛЕКСЄЄНКО,

студентка Навчально-методичного центру
післядипломної освіти та підвищення кваліфікації
Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан, який подовжено зараз на 90 днів до 21 листопада. Це скорегувало функціонування всієї державної системи охорони здоров'я. Необхідність ухвалювати швидкі тактичні рішення лягла на плечі уряду. А в умовах воєнних дій надання медичної допомоги є конче необхідним, враховуючи переорієнтацію медичних послуг і, іноді, неможливість надати якісну медичну консультацію взагалі. Ще одна складність діяльності системи охорони здоров'я у сучасних умовах міститься у тому, що вона ще знаходилася у стані свого реформування, на який наклалися спочатку наслідки пандемії COVID-19, а потім і воєнні дії. У таких складних умовах може не встояти вже статична система охорони здоров'я, не кажучи вже про систему, яка не закінчила повністю процес свого реформування.

Враховуючи перелічені чинники складності функціонування системи охорони здоров'я, вважаємо за необхідне проаналізувати ефективність прийнятих Міністерством охорони здоров'я України рішень для організації своєї діяльності в умовах воєнного стану.

Міністерством охорони здоров'я України було затверджено наказ від 28 лютого 2022 року № 388 «Щодо забезпечення функціонування галузі охорони здоров'я». Цим нормативно-правовим документом було врегульовано питання виписування рецептів, направлень, ведення медичних записів, формування медичних висновків про народження та реєстрації у Реєстрі суб'єктів господарювання в охороні здоров'я на період введення

воєнного стану. Міністерством було затверджено ще кілька наказів, які стосувалися фінансування галузі та надання допомоги населенню.

Але не було прийнято загального нормативного акту щодо адміністративного функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану. В'ялість у цьому напрямі «смерті подібно». І взагалі, як відзначають політичні та економічні експерти, українським урядом не розроблено програму переведення економіки України на «воєнні рейки», не створено плану функціонування вітчизняної економіки в умовах війни. На нашу думку, це необхідно було зробити у першу чергу, тому що у таких умовах необхідне централізоване управління всією державною системою. Крім того, це дуже важливо для медичної галузі, яка стикається з багатьма проблемами внаслідок того, що вона ще не закінчила процес свого реформування, а навантаження на неї збільшилося у величезних масштабах.

Серед проблем, які вимагають ретельного опрацювання якомога скоріше, потрібно відзначити такі:

- велика кількість тимчасово переміщених осіб, які потребують кваліфікованої медичної допомоги фахівців різних спеціалізацій;

- недостатність фахівців. За даними соціологічних досліджень, з України за період пандемії і з початку воєнних дій виїхало приблизно 68,5 тисяч лікарів, більше 5 тисяч лікарів спеціалізованої ланки і майже 34 тисячі медпрацівників звільнилися;

- загальний характер управлінських рішень профільного міністерства, відсутність чітко розробленої програми дій медичних закладів в умовах воєнного стану;

- відсутність централізованої програми співробітництва медичної галузі України із закордонними колегами, що допомогло б налагодити лікування наших громадян у закордонних клініках;

- принцип «гроші ходять за пацієнтом», а не за інфраструктурою закладів охорони здоров'я та іншими надавачами послуг працює в умовах мирного часу. А ось в умовах воєнного стану цей принцип набуває іншого алгоритму функціонування. Національна служба здоров'я України закріпила порядок фінансування медичних закладів, але ж нею не врахована специфіка фінансової діяльності цих закладів під час війни.

Тож, всі перелічені проблеми потребують якомога скорішого вирішення.

На нашу думку, по-перше, для обслуговування тимчасово переміщених осіб потрібно було б збільшити кількість персоналу у медичних закладах тих населених пунктів, які приймають найбільшу кількість переселенців.

Адже виникла така ситуація, за якої сімейний лікар отримав додаткове навантаження із прийому тимчасово переміщених осіб, а надати вчасно необхідну медичну консультацію він просто не встигає у зв'язку із великою кількістю пацієнтів. Вирішення даної проблеми потребує збільшення державного фінансування для оплати праці додатково залучених медичних працівників.

Тут можуть зауважити, що велика кількість населення виїхала за кордон, що формально мало б зменшити навантаження на сімейних лікарів. Однак виїхало головним чином населення молодшого та середнього віку, тобто особи більш-менш здорові, які не потребують постійного медичного супроводу. Залишились ті, хто у силу стану здоров'я фізично не зможуть адаптуватися у соціально-економічній системі інших країн.

По-друге, нагально необхідним на цей час є розробка та прийняття єдиної програми функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану, враховуючи спеціалізацію медичних закладів.

По-третє, на нашу думку, бажано тимчасово оптимізувати функціонування принципу «гроші йдуть за пацієнтом» і надати додаткове фінансування медичним закладам міст обласного значення, де акумулюються можливості для обслуговування тимчасово переміщених осіб та надання спеціалізованої медичної допомоги (проведення хірургічних операцій, допомога онкохворим, хворим діабетом і т.д.).

Список використаних джерел:

1. Щодо забезпечення функціонування галузі охорони здоров'я : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28 лютого 2022 року № 388. URL: <https://cutt.ly/YMxfv7o>
2. Інфографіка – кількість медиків, лікарень та ФАПів в Україні. *Слово і Діло*. 2021, 25 травня. URL: <https://cutt.ly/cMcVfCd>

Валерій БАРСУКОВ,

студент навчально-методичного центру
післядипломної освіти та підвищення кваліфікації
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара

**РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

24 лютого 2022 року Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 було введено воєнний стан на території держави, який на цей час подовжено на 90 днів. Безумовно, ця ситуація внесла значні корективи у функціонування вітчизняної системи охорони здоров'я. Близько 20 % території України зараз тимчасово окуповано, надання медичного обслуговування у повному обсязі ускладнено на багатьох територіях країни, також недостатньо фахових спеціалістів і медиків загальної підготовки. Це пояснюється великою хвилею еміграції лікарів, яка спостерігалася ще у довоєнні часи. За даними Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова, з України із початку пандемії COVID-19 виїхали близько 66 тисяч лікарів. Крім того, більше 5 тисяч лікарів спеціалізованої ланки і майже 34 тисячі медпрацівників (більшість із них пенсійного та передпенсійного віку) звільнилися. За даними міністра охорони здоров'я України з початку воєнних дій на території України виїхало ще 2283 лікаря. За даними на 21 травня 2021 року в Україні нараховувалось 147,4 тисячі лікарів усіх спеціальностей та 1 тисяча 186 лікарняних установ. Найбільше лікарів у Києві (14,6 тис.), Львівській (11,9 тис.) і Дніпропетровській (11,5 тис.) областях, найменше – у Луганській області (1,9 тис.) [1].

На підставі наведених даних можна зробити висновок про проблемність функціонування галузі і необхідність пошуку інших форм надання медичної допомоги населенню. І тут на перший план виходить електронна форма охорони здоров'я, яка і у мирний час, і в умовах воєнного стану стає на допомогу населенню.

Треба відзначити, що розробка засад електронної охорони здоров'я почалася у межах медичної реформи задовго до воєнних дій. Це було покладено в основу Концепції реформування медичної галузі в Україні. Ми погоджуємося з Бержаніром А. Л. і Гуралем П. Ф., що «якісна складова реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я передбачає

сукупність інноваційних трансформацій, які повинні стосуватися не лише модернізації існуючої матеріально-технічної бази даної галузі, впровадження інноваційних прогресивних засобів і методів лікування, а й бути орієнтованими на вдосконалення діючої нормативно-правової бази, встановлення гарантованого державою обсягу безоплатної медичної допомоги» [2].

28 грудня 2020 року розпорядженням Кабінету Міністрів України була схвалена Концепція розвитку електронної охорони здоров'я. У ній надано таке розуміння складових системи електронної охорони здоров'я: «...під електронною охороною здоров'я (далі – е-здоров'я, eHealth) слід розуміти екосистему гармонічних та взаємоприйнятних інформаційних відносин усіх учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям, медичну літературу та медичну освіту, знання та дослідження» [3].

Доречним у цій Концепції є визначення нагальних проблем реформування системи охорони здоров'я взагалі, і електронної охорони здоров'я, зокрема. Визначено, що Україна є визнаним лідером у сфері розроблення програмного забезпечення. І поряд з тим зауважується, що у сфері охорони здоров'я є системні проблеми в eHealth: недосконалість реєстрів, комп'ютерна безграмотність персоналу, технічна недовершеність комунікаційних мереж.

Тобто, визнання суттєвих недоліків у цій сфері органами публічної влади присутнє. А що ж робиться для ліквідації цих недоліків? У держбюджеті України на 2022 рік для діагностики і лікування захворювань із впровадженням експериментальних та нових медичних технологій у закладах охорони здоров'я науково-дослідних установ та вищих навчальних медичних закладах Міністерства охорони здоров'я України виділяється 3 022 403,8 тис. грн, в той час як на апарат Міністерства охорони здоров'я України планувалось виділити 36 679 103,1 тис. грн.

Тож, треба відзначити, що недооцінка значення електронної медицини призводить до недостатнього використання досягнень комунікаційної медицини, яка в умовах воєнного стану може стати порятунком для багатьох.

На цей час знищено повністю або частково велику кількість медичних закладів і надання консультації спеціаліста завдяки комунікаційним технологіям може врятувати людину, бо інших можливостей просто немає.

Воєнні дії на території України показали прогалини у вже проведеній медичній реформі, тепер для управлінців є визначені напрями реформування сфери охорони здоров'я, і це, у першу чергу, саме електронна система, яка включає у себе не тільки створення якісних реєстрів, але і можливості консультування спеціаліста у важких умовах воєнних дій. При цьому, потрібно приділити увагу, насамперед, наданню медичних послуг з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Зрозуміло, що в умовах воєнного стану це робити дуже складно, але ми бачимо, на якому високому рівні працює Міністерство цифрової трансформації України, розробляються нові електронні послуги і додатки до електронного сервісу державних послуг «Дія». Але, при цьому, поки що нічого не додано у перелік електронних медичних послуг, хоча потреба у створенні цих послуг нагальна. Будемо сподіватися, що по закінченню воєнних дій в Україні цьому питанню буде приділено більше уваги.

Список використаних джерел:

1. Інфографіка – кількість медиків, лікарень та ФАПів в Україні. *Слово і Діло*. URL: <https://cutt.ly/SMxg4yt>
2. Бержанір А. Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. *Вісник Донецького національного університету*. Вінниця. 2015. № 1. С. 32-35.
3. Гураль П. Ф. Громадянське суспільство і держава в Україні: взаємодія і розвиток. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 3. С. 13-16.
4. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1671-р. URL: <https://cutt.ly/OMxhNyу>

Сергій ГОЛОЛОБОВ,

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри івент-менеджменту та соціальних комунікацій
Відокремленого підрозділу «Миколаївська філія Київського
національного університету культури і мистецтв»

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

Культурна спадщина дає унікальну можливість представити ціннісну характеристику країни у контексті розвитку світової цивілізації, водночас, вона представляє і особливу частину її ресурсного потенціалу. У цьому сенсі культурна спадщина постає частиною національного багатства держави – сукупністю матеріальних і духовних благ, що має суспільство і які у загальному підсумку визначають подальший розвиток і місце цієї держави у світі. Саме тому, охорона культурної спадщини та її захист від природних, техногенних, соціальних та воєнних загроз, зокрема, і збройної агресії та військових дій, має бути пріоритетом у діяльності розвиненої держави, якою себе позиціонує сучасна Україна.

Широкомасштабна збройна агресія російської федерації проти України ставить об'єкти культурної спадщини України під реальну загрозу руйнування та знищення. У зв'язку із цим, державна політика у сфері охорони культурної спадщини потребує гострого реагування на відповідні виклики сьогодення та свого подальшого удосконалення.

Запорукою конструктивної охорони культурної спадщини України в умовах збройної агресії російської федерації мала бути тривала і системна підготовка до її збереження та захисту ще у період мирного часу, а воюючі між собою сторони, як учасники Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту 1954 року (далі – Конвенція), мали б утримуватися від варіативних ворожих актів, спрямованих на пошкодження, руйнацію та вивезення об'єктів культурної спадщини, однак як факт – реалії інші.

У межах розвитку міжнародного права було розроблено та 1999 року схвалено Другий Протокол до Конвенції, що був спрямований на посилення захисту культурних цінностей. Україна ж активно розпочала підготовку до

ратифікації Другого Протоколу лише після окупації Автономної Республіки Крим та початку збройної агресії на Сході країни, а ратифікувала його тільки-но 30 квітня 2020 року [2].

Однією із базових складових державної політики у сфері охорони культурної спадщини України є імплементація положень Конвенції у національне законодавство. У зв'язку із цим до Кримінального кодексу України і Кодексу України про адміністративні правопорушення необхідно внести низку змін та доповнень, що передбачали б відповідальність за порушення норм даної Конвенції (відповідальність за посягання на культурні цінності, їх пошкодження чи знищення у випадку збройного конфлікту, незаконне використання або своєчасне невикористання знаку охорони культурних цінностей тощо).

Як факт, українська держава довгий час зволікала із процесом розроблення та затвердження нормативно-правових актів, які б регламентували порядки і процедури поводження з об'єктами культурної спадщини України у зоні збройної агресії, тож більшість із них розроблялася вже в умовах гібридної війни російської федерації проти України після тимчасової окупації Автономної Республіки Крим, а не до початку збройного конфлікту, як того вимагає Конвенція [3].

Після тимчасової окупації Автономної Республіки Крим та початку збройного конфлікту на Сході України тематичне дослідження Української Гельсінської спілки з прав людини підтвердило, що у період відносно «мирного часу» для більшості регіонів країни вітчизняними органами публічної влади у сфері охорони культурної спадщини не було здійснено низки необхідних заходів з метою захисту об'єктів культурної спадщини у випадку збройного конфлікту, а саме: на об'єктах культурної спадщини не розмішувалися відповідні розпізнавальні знаки; належним чином не були облаштовані захисні споруди; не були створені резерви необхідних для екстреної евакуації культурних цінностей матеріалів (захисні плівки, бокси, мотузки, драбини, захисний одяг персоналу тощо); не були утворені цивільні служби, що мали б здійснювати захисні заходи у випадку збройного конфлікту; не було здійснено необхідної кількості інформаційно-просвітницьких заходів високої якості серед працівників сфери культури та військовослужбовців щодо дій відносно об'єктів культурної спадщини та культурних цінностей у випадку збройного конфлікту та військової агресії; не було реалізоване системне проведення навчальних тренувань з питань захисту та евакуації культурних цінностей для працівників закладів культури, військовослужбовців та місцевих органів публічної влади; не

було здійснено вдалих дипломатичних кроків щодо домовленості незаподіяння шкоди об'єктам культурної спадщини та культурним цінностям тощо [1]. Вищенаведені чинники вкрай негативно вплинули на стан збереження культурної спадщини в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

Неконструктивність кроків української держави із своєчасного удосконалення нормативно-правової бази у сфері охорони культурної спадщини та здійснення низки відповідних заходів в умовах збройної агресії російської федерації проти України пов'язано також із перманентним реформуванням галузі культури та відсутністю центральних органів виконавчої влади у сфері охорони культурної спадщини та їх структурних підрозділів на місцях (як приклад: Державна інспекція культурної спадщини України, Державна служба охорони культурної спадщини України).

Рекомендаціями щодо подолання вищезазначених сучасних викликів для державної політики у сфері охорони культурної спадщини України в умовах збройної агресії російської федерації проти України можуть бути такі положення: ратифікація Україною Конвенції Ради Європи про правопорушення, пов'язані з культурними цінностями від 19 травня 2017 року; обладнання спеціальних сховищ для рухомих культурних цінностей відповідно до ст. 8 Конвенції про захист культурних цінностей у випадку збройного конфлікту; подання Генеральному директору ЮНЕСКО заяви про внесення до Міжнародного Реєстру деяких сховищ, центрів зосередження рухомих та нерухомих культурних цінностей, розташованих на території України; внесення у статuti та інструкції Збройних Сил України та інших збройних формувань положень, спрямованих на забезпечення норм Конвенції; створення спеціальних військових підрозділів або призначення окремих відповідальних осіб за охорону культурної спадщини, які мають системно співпрацювати із цивільною владою тощо [3].

Список використаних джерел:

1. Зі щитом чи на щиті? : захист культурних цінностей в умовах збройного конфлікту на сході України / О. А. Біда, А. Б. Блага, Д. О. Коваль, О. А. Мартиненко, М. Г. Статкевич; за заг. ред. А. П. Буценка; Українська Гельсінська спілка з прав людини. К. : КИТ. 2016. 72 с.
2. Мазур Т. В. Охорона культурної спадщини в Україні: історико-й теоретико-правове дослідження : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 /

Національна академія внутрішніх справ Міністерства внутрішніх справ України. Київ. 2021. 419 с.

3. Мищак І. М. Правове забезпечення охорони культурної спадщини в умовах військової агресії Росії проти України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2022. № 2. С. 76-87.

Ірина ГОНЧАРЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
і міжнародної економіки Миколаївського національного
аграрного університету

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ ПІД ЧАС КРИЗИ

Уряди, громади, організації останніми роками працюють у кризовому режимі та потребують посиленої уваги лідерів. Відбуваються зміни соціально-економічних систем, і те, як лідери реагують на кризу, може назавжди змінити економічні, соціальні основи їх громад. Деякі з теперішніх лідерів витримують виклики, а інші зникнуть. Тобто кризові часи виділяють лідерів, здатних допомогти системам і окремим особам подолати обмеження, страхи та підвищити ефективність. Дана робота розкриває питання лідерських компетенцій у час кризи.

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) підтверджує, що успішна відповідь на складні виклики залежить від ефективного управління та лідерства. Було виявлено характеристики лідерів державних організацій, які дозволяють ефективно відповідати на виклики публічного сектору:

- Ціннісне лідерство. Визначальною характеристикою лідерів публічних організацій є здатність приймати рішення, що створюють цінність для суспільства. Це може відбуватися завдяки впровадженню вищих стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів. Основним викликом залишається здатність балансувати між конкуруючими цінностями, з яких найтипівішими є: неупереджене вироблення рішень на основі доказів/політична ідеологія; бюрократія/демократія; сталість/інноваційність; підзвітність/готовність ризикувати. Для лідерів важливо визначити правильну стратегію

зменшення ціннісних конфліктів та обрати підхід, який буде найефективнішим у конкретній ситуації.

- Відкрита інклюдія. Робота держслужбовців вимагає взаємодії з різними цільовими групами: політики, співробітники, громадяни загалом. Заохочення різноманіття, розвиток відкритого та інклюзивного організаційного середовища сприяють виробленню якісних рішень та послуг, а також є важливими передумовами розвитку інновацій. Попри це, різноманіття може призвести до виникнення конфліктів. Відтак лідери повинні не лише формувати інклюзивні організації, але й бути ефективним в управлінні конфліктами.

- Організаційне управління. Завдання, що стоять перед лідерами державних організацій, полягають у перетворенні політичних цілей у реалістичні та відчутні результати. Лідери впливають завдяки використанню різних інструментів – комунікації, винагород, санкцій, а також через розподіл фінансових та інших ресурсів і розвиток організаційних спроможностей. Лідерам варто залучати людей, які можуть доповнити їх навички та вміння і делегувати повноваження. Це вимагає глибокого розуміння – які саме навички та знання потрібні для ефективної роботи організації та яких компетенцій не вистачає. Наступним кроком є формування взаєморозуміння всередині організації та розвиток відносин, що ґрунтуються на довірі. Такий підхід дозволяє створити організацію, де працівників мотивує спільне досягнення цілей, де у них достатньо автономії для їх втілення.

- Мережева співпраця. Розробка та втілення політик потребує співпраці між різними міністерствами та іншими органами виконавчої влади, а також залучення представників бізнесу і громадського сектору. Розробка політик та їх впровадження зазвичай впливають на численних стейкхолдерів. Завдання лідерів державних організацій полягає у вмінні визначити групи, на які впливають розроблені рішення, та взаємодіяти з ними.

Лідер формує мережеві відносини за трьома напрямками: «вниз» по організаційній структурі; «вгору» з іншими органами, що є ієрархічно вищими; «назовні» вертикально за межами їх організацій [1].

Дослідження, проведене нами у березні-вересні 2022 року в Україні, виявило потребу у кризові часи для лідерів стати більш гнучкими, забезпечити підтримку співробітникам, це сприятиме збереженню і може позитивно вплинути на роботу організації під час і після кризи. Потрібне регулярне відверте спілкування зі співробітниками щодо поточної ситуації.

Дуже важливі позитивне підкріплення та оцінка роботи. Це допомагає створити лояльність і сприяє відданості організації.

Багато організацій стикаються з проблемами комунікації через зміну середовища. Працівники потребують більше: прозорості, інформації про ресурси для емоційного та психічного здоров'я у боротьбі зі стресом і тривогою, і більш чіткого визнання складності ситуації. Тому від лідерів чекають проявів співчуття; турботи; бути помітним і показувати приклад.

Ненсі Кон з Harvard Business Review виділила чотири чіткі компетенції, які є цінними під час кризи: визнання страху, визначення ролей і цілей, зосередження на навчанні та зосередження на енергії та емоціях [2].

Керівництво має реагувати на зміни, коригуючи свої компетенції, швидко осмислюючи ситуацію та реагуючи на неї, покладаючись на власну інтуїцію. Організації витримують кризу під керівництвом лідера, який: забезпечує сильні ролі та цілі; ділить лідерство; спілкується; забезпечує доступ співробітника до технологій; надає пріоритет емоційній стабільності співробітника; підтримує фінансовий стан організації; сприяє стійкості організації.

Список використаних джерел:

1. OECD Working Papers on Public Governance No. 40 Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries Daniel Gerson. URL: <https://cutt.ly/bMxjGzq>

2. Koehn, N. "Real Leaders are Forged in Crisis." *Harvard Business Review*, April 3, 2020. URL: <https://cutt.ly/aMxjQgN>

Сергій ЗЕЛІНСЬКИЙ,

доктор наук з державного управління, доцент,
директор Регіонального центру підвищення
кваліфікації Кіровоградської області

ОЩАДЛИВЕ УРЯДУВАННЯ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Парадигма «ощадливості» спирається на розроблену в Японії систему організації виробництва компанії Тойота (Toyota Production System – TPS). Засновником цієї концепції вважається Тайїті Оно, який зумів

систематизувати розрізнені методи управління якістю та створити нову модель управління виробництвом. Застосування розроблених методик дало відчутні результати: коли на початку 1980-х років на внутрішній ринок США вийшли японські легкові автомобілі, то за кілька років вони зайняли до 30 % внутрішнього автомобільного ринку.

Lean production (manufacturing) перекладається як «ощадливе виробництво», але часто зустрічаються й інші назви: «ощадливе управління», «ощадливе мислення» і просто «лін». Іноді для позначення концепції Lean production використовують назву одного з її елементів: JIT (Just-in-time – виробництво точно-в-термін) і кайдзен (постійні швидкі покращення). На початку 2000-х М. Л. Джорджем було запропоновано гібридну методика «ощадливе виробництво + шість сигм».

Ощадливе урядування (lean government) – це використання принципів та методів ощадливого виробництва для знаходження та відповідного використання найбільш ефективного та якісного способу надання державних послуг. Зокрема, у сфері надання адміністративних послуг наголошується на скороченні термінів виконання запитів від населення, а мінімізація часу очікування у черзі виконання адміністративних послуг є одним із найважливіших КРІ. Урядові структури та установи в державах, де застосовується ця концепція, вважають її результатом покращення розуміння функціонування їх внутрішніх процесів, що сприяє швидкій розробці і застосуванню покращень та створює, тим самим, культуру постійного вдосконалення (кайдзен).

Концепція ощадливого урядування концентрує свою увагу на управлінні та наданні послуг громадянам, а також постійному поліпшенні їхньої якості за допомогою позбавлення від втрат та неефективності у процесах. Це, у свою чергу, призводить до поліпшення якості послуг, що надаються, в цілому, залучення державних службовців, а також підвищення корисності програм і послуг, що фінансуються за рахунок податків громадян.

Ініціативи щодо використання ощадливих технологій у практиці державного управління вперше з'явилися в США в 2002 році, а у Великій Британії – 2001 році.

В США працює Центр ощадливого урядування (LLC – LEAN Government Center) (<http://leangovcenter.com>), який є першим ресурсним центром ощадливого урядування та глобальною консалтинговою структурою, яка сфокусована на дослідженні проблем використання лін-

технологій, концепції «шість сигм», управління змінами, коучингу вищого менеджменту органів влади та установ.

Наприклад, впровадження ощадливого виробництва у Департаменті праці штату Мен у США здійснено через таку послідовність кроків успішного створення організації, побудованої на засадах ощадливого урядування:

1. Визначення бачення, тобто уявлення того, якою має бути державна установа, щоб її співробітники були задоволені роботою, а її діяльність була б ефективною та максимально орієнтованою на споживачів.

2. Прихильність до процесу сервісного обслуговування всіх співробітники від керівництва до нижчих посад.

3. Вимірювання цінності та втрат, встановлення стандартів та відстеження результатів надання послуг.

4. Визначення етапів досягнення бажаних результатів, опис поточного та майбутнього станів установи (організації).

5. Заохочення змін, як у масштабі всієї організації, так і для окремого співробітника.

6. Постійна підтримка змін у кожному підрозділі, відділі та робочому процесі (саме відсутність єдиних зусиль є основною перешкодою під час впровадження лін-принципів у державних установах, що зумовлено, як правило, недовгим перебуванням вищих керівників на їх посадах).

Є позитивний досвід і Великої Британії: лін-програми послідовно реалізуються у британській службі охорони здоров'я (National Health Service – NHS) та у низці міністерств і департаментів ще з 2006 року. Це, зокрема, Департамент доходів та зборів (HM Revenues and Customs), Служба судів (HM Court Services), міністерство праці та пенсій Великої Британії (Department of Work and Pensions), Національний офіс аудиту (National Audit Office – NAO) (близький за функціями до Рахункової палати). На офіційних сайтах Офісу національного аудиту (<https://www.nao.org.uk>) та Національної (державної) служби охорони здоров'я Великої Британії (<https://www.nhs.uk>) розміщено методичні матеріали, які становлять практичний інтерес, можуть служити основою розробки своїх матеріалів при адаптації методів вітчизняними державними структурами.

Незважаючи на те, що Lean production більше стосується матеріального виробництва, вже є і зарубіжний досвід використання лін-технологій у рамках концепції ощадливого урядування. При цьому слід зазначити: у світовій практиці ощадливе урядування асоціюється не лише з оптимізацією процесів діяльності органів державної та муніципальної

влади, а й з підвищенням ефективності та кризостійкості державних підприємств та установ сфери охорони здоров'я, освіти, культури, соціального захисту тощо.

Валерій ПРИСТАЙКО,

кандидат наук з державного управління,
головний консультант відділу
воєнної політики центру безпекових досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень

ПИТАННЯ КОМПЛЕКТУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ТА ІНШИХ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ УКРАЇНИ У МИРНИЙ ТА ВОЄННИЙ ЧАС

24 лютого 2022 року війська Російської федерації без оголошення війни розпочали бойові дії по всьому периметру українського кордону з Російською Федерацією та Республікою Білорусь, з території тимчасово окупованого Криму, завдаючи по усій території України ракетних та бомбових ударів, колони російської броньованої техніки з боєм прориваються на територію України.

У зв'язку із вказаною агресією, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до вимог Конституції України Президент України видав низку указів: «Про введення воєнного стану в Україні» (24.02.2022 року № 64/2022 року) строком на 30 діб, який згодом продовжувався та «Про загальну мобілізацію» (24.02.2022 року № 65/2022 року) – постановив оголосити та провести загальну мобілізацію.

Постановою Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 року № 154 затверджено «Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки». Відповідно до п. 1 вказаного Положення на Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки є органами військового управління, що забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації.

Слід зазначити, що створення на базі військових комісаріатів територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки мало таку мету:

- упорядкування питань військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів;
- забезпечення належного функціонування Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів;
- запровадження військової служби за призовом осіб із числа резервістів в особливий період.

Комплектування персоналом збройних сил України та інших військових формувань України як процес можна поділити на чотири складові: комплектування призовними ресурсами у мирний час; мобілізаційними ресурсами у мирний час; мобілізаційними ресурсами під час проведення мобілізації; призовними ресурсами під час війни.

Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки відповідно до покладених на них завдань, серед інших, здійснюють заходи щодо призову громадян на військову службу за призовом осіб офіцерського складу, на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період, та на військову службу за призовом осіб із числа резервістів в особливий період.

У пункті 4 Указу Президента України «Про загальну мобілізацію» (24.02.2022 року № 65/2022) (далі – Указ про мобілізацію) зазначається, що призов військовозобов'язаних, резервістів та залучення транспортних засобів для забезпечення потреб Збройних Сил України, Національної гвардії України, Служби безпеки України..., інших військових формувань України здійснити в обсягах, визначених згідно з мобілізаційними планами.

У пункті 5. Указу про мобілізацію визначені завдання Генеральному штабу Збройних Сил України щодо черговості та обсягів призову військовозобов'язаних, резервістів та транспортних засобів національної економіки в межах загального строку мобілізації. Місцевим органам виконавчої влади у взаємодії з територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, за участю органів місцевого самоврядування та із залученням підприємств, установ та організацій усіх форм власності, фізичних осіб-підприємців організувати та забезпечити в установленому порядку (п. 8 Указу про мобілізацію): своєчасне оповіщення і прибуття громадян, які призиваються на військову службу, прибуття техніки на збірні пункти та у військові частини, здійснення призову військовозобов'язаних, резервістів на військову службу, їх доставки до військових частин та установ Збройних Сил України, Національної гвардії України, Служби безпеки України..., інших військових формувань України.

Як зазначив міністр оборони України Олексій Резніков «станом на липень 2022 року до Збройних сил України мобілізовано – до 700 тисяч осіб, прикордонників – до 60 тисяч, Нацгвардійців – до 90 тисяч, Національної поліції – до 100 тисяч. Так чином, сьогодні понад 1 млн осіб у формі забезпечують діяльність сектору безпеки та оборони».

Ольга СТЕПАНЕНКО,
кандидат політичних наук,
голова Миколаївської обласної організації
Всеукраїнської організації
«Союз осіб з інвалідністю України»

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ЖІНОК З ІНВАЛІДНІСТЮ У СУСПІЛЬСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ

Досягнення гендерної рівності та збалансованої політичної участі жінок і чоловіків у процесах прийняття політичних та суспільних рішень є надзвичайно важливим для повної реалізації прав людини, а також однією зі стратегічних цілей діяльності Ради Європи. Рівний розподіл повноважень щодо прийняття рішень між жінками і чоловіками різного походження й віку зміцнює і збагачує демократію. Особливо процеси лібералізації підвищуються з урахуванням толерантності суспільства до осіб з інвалідністю, а особливо до жіночої категорії інвалідності. Питання інтеграції жінок з інвалідністю в суспільство стало актуальним з часів виходу України із соціалістичного табору та з початку розвитку демократії, особливо гостро ці питання стали наразі, — з моментами воєнних дій на території нашої держави.

Жінки та дівчата, які потерпають від різних форм дискримінації, також відчують на собі більш високий рівень безробіття та стикаються з іншими бар'єрами, зумовленими їхньою статтю, такими як нестабільність джерел засобів до існування, нерівні можливості доступу до активів і ресурсів та контролю над ними, наявність обов'язків по догляду за дитиною та відсутність доступу до захисту материнства.

Жінки з інвалідністю в Україні становлять різноманітну групу, що відрізняється не лише тяжкістю та причиною інвалідності, але й місцем мешкання (сільська чи міська місцевість), віком, освітньо-кваліфікаційним

рівнем, наявністю чи відсутністю сімейних обов'язків тощо. У кожної з цих категорій жінок з інвалідністю є особливі, специфічні потреби.

Взагалі, гендер виступає найважливішим чинником переживання жінкою інвалідності, про що свідчать такі факти зі статистики Всесвітньої організації охорони здоров'я:

- жінки з особливими потребами становлять соціальну групу з найнижчим рівнем життя;

- жінки з інвалідністю найчастіше зазнають жорстокої (фізичної, сексуальної, емоційної) експлуатації;

- в Україні дівчата з інвалідністю практично не представлені серед студенток, а серед дорослих жінок практично 80 % безробітних;

- в соціальній політиці держави щодо осіб з інвалідністю ігноруються гендерні аспекти.

Але перш ніж перейти безпосередньо до аналізу певних аспектів гендерної нерівності в ракурсі інвалідності, хочеться зазначити, що загалом нерівність за статтю — важливий показник розвитку громадянського суспільства.

Ситуація значно ускладнюється з урахуванням військових дій на території країни і окупацією певних територій ворогом. Тим паче значна частка жінок з інвалідністю виїхала за кордон або перебуває в домашній ізоляції через небезпеку на тій чи іншій території, де проживає жінка з інвалідністю.

До основних проблемних аспектів, які заважають в умовах війни інтеграції жінок з інвалідністю є:

- складнощі в отриманні продуктів, води, інформації, тощо;
- ризик сексуального насильства;
- ігнорування жінок з інвалідністю в програмах реабілітації,
- психологічне неприйняття жінкою з інвалідністю свого особистого «я»;
- ментальна складова в суспільстві як умова неприйняття осіб з інвалідністю як повноцінних членів громади.

Рекомендаційні висновки, щодо збільшення інтеграційних процесів для жінок з інвалідністю на рівні громади та держави:

• зробити вирішення проблем категорій жінок з інвалідністю, які зазнають найбільшої маргіналізації, дискримінації та соціальної ізоляції, пріоритетним, допомогти цим групам стати активним учасницями розвитку, а також забезпечити однакові переваги від реформи децентралізації для всіх верств населення.

- використати нерівність та дискримінацію на всіх етапах розвитку демократичних принципів – формуванні політичних рішень, плануванні, імплементації, моніторингу та оцінки – відповідно до міжнародних норм та стандартів гендерної рівності та прав людини, а також відповідних національних стратегій та законодавства України.
- інституціоналізувати застосування принципу участі та залучення до державного реформування жінок з інвалідністю;
- розробити концептуальний план дій та конкретних векторів діяльності в соціальній політиці щодо участі жінок з інвалідністю на всіх рівнях та в усіх сферах державотворення.

Список використаних джерел:

1. Аналіз вразливості жінок і чоловіків в контексті децентралізації, на територіях країни, які постраждали від збройних конфліктів. URL: <https://cutt.ly/uMxkvJk>
2. Гендерна рівність. Збалансована політична участь і представництво. Збірка документів Ради Європи. Серпень 2021 р. 153 с.
3. Про схвалення державної стратегії забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022-2024 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://cutt.ly/dMxkRqr>



ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

Анастасія КОНДРИКО,

кандидат наук із соціальних комунікацій,
викладач Української школи урядування НАДС України,
член Національної спілки журналістів України,
директор Центру медіааналітики "Cyber Media Track",
голова ГО "Синергія аналітиків України",
викладач Запорізького регіонального
центру підвищення кваліфікації

МЕДІАПРОПАГАНДА, АБО «ЗОЛОТІ СТАНДАРТИ» РОСІЙСЬКИХ ОФІЦІЙНИХ ЗМІ В УМОВАХ ВІЙНИ

«Секрет пропаганди» відкрив у 1933 році Йозеф Геббельс – німецький політичний діяч, рейхсміністр народної освіти та пропаганди. Він підкреслював, що пропаганда 1) може і повинна відмовитися від гуманізму та естетики; 2) завжди звернена лише до мас, а не до інтелігенції; 3) має впливати більше на почуття, ніж на розум; 4) обмежується мінімумом інформації, яка повторюється постійно; 5) не може бути об'єктивною, а є принципово односторонньою.

Базовим же стратегічним документом ведення гібридної війни проти України вважається Доктрина Герасимова, в основу якої покладено статтю «Цінність науки у передбаченні» начальника Генерального штабу ЗС РФ Валерія Герасимова, що була озвучена ним під час виступу в Академії військових наук у 2013 році. Пілотну реалізацію вказаної доктрини світ побачив під час захоплення Росією Криму. Спрощена схема: перший етап полягає у використанні Росією соцмереж та інших засобів прихованого втручання з метою налаштування населення країн проти власного уряду + застосуванні економічних заходів для зниження рівня життя + дипломатичному тиску, щоб звузити «коло друзів» противника; на другому етапі незначна кількість російських сил «під прикриттям» переходить у наступ, надихаючи місцеве населення на переворот і вибір поступливого лідера.

У межах цих тез нас цікавитимуть інструменти саме інформаційної агресії, причому орієнтовані і на російського, і на українського читача, що бере до уваги ресурси ворога. Протягом всієї повномасштабної війни РФ проти України ми щоденно моніторили новини російського сайту «РИА Новости» для розуміння логіки агресора та основних медіанаративів. Це офіційний канал інформації з читачською аудиторією у понад 40 млн осіб. До того ж, матеріали звідси «розлітаються» іншими ЗМІ агресора. Тому цей ресурс, де пропагандисти дотримуються всіх вищезгаданих правил Й. Геббельса, і став об'єктом нашої уваги.

У процесі дослідження було виявлено такі особливості впровадження потрібних Кремлю наративів:

– джерелами гучних заяв для заголовків є чиновники найвищого рівня (свідомо не буду їх перераховувати) Росії та Білорусі, колаборанти, які здобули владу завдяки підтримці окупантів, колишні українські посадовці, що виїхали до РФ. Мета заяв перших осіб полягає у тому, щоб в унісон переконувати читачів у тому, що дії та політику Президента Росії підтримують усі росіяни, спецоперація в Україні триває за планом, у Росії відбувається розквіт економіки, науки, технологій тощо, Захід сам же і страждає через антиросійські санкції, а НАТО є вселенським злом на чолі із США та «неадекватним через вік» американським лідером;

– «журналістський» контент розбавляють нікому не відомими експертами, які пророкують РФ процвітання, а іншим – занепад та голод. Час від часу джерелами потрібної інформації стають «постраждалі» від «нацистів», колишні «полонені» ЗСУ, дезертири та інші «українці» без імен, прізвищ, інших ознак ідентифікації. Мета останніх (переважно вигаданих) розповідати про жорстокість та насилля київської влади над мешканцями Півдня та Сходу України. Причому не тільки українці, а і жителі країн ЄС та США «страждають» від своїх політиків, які змушують їх «брати труни в оренду», «купувати органи українських дітей», сидіти у голоді і холоді. Для створення ефекту розбрату між народами та урядами ворожих країн в основу публікації береться думка «якогось представника» цієї країни, а в заголовок виноситься назва всього народу («Британці згадали історію НАТО та підтримали Путіна»);

– ЗСУ та тероборона змальовуються як жорстокі нелюди через тиск авторами на первісні почуття і, як наслідок, створюється портрет ворога як нелюдської, неприємної, жахливої істоти. Обов'язковим є вдавання до лексичних засобів мови ненависті: націоналісти, неонацисти, нацики,

бандерівці, наркомани тощо («У Раді безпеки назвали Україну одним із найбільших кримінальних анклавів Європи»);

– читачів щодня інформують про «перемоги» російських військ в Україні, покращення в РФ на тлі санкцій та про «нормальне життя» на «звільнених» українських територіях. Дописувачі від імені посадовців щедро обіцяють росіянам та їхнім братам світле майбутнє: адекватні ціни, боротьбу з безробіттям, доступні ліки, можливість відпочинку;

– автори вдаються до антитези у заголовках для протиставлення політики Москви та Києва. Якщо у столиці РФ рішення ухвалюють «захисники традицій та вічних цінностей», то в Україні при владі перебувають «суперпрозахідні та мегаНАТівські нацисти».

Серед найпримітивніших пропагандистських засобів слід назвати 1) створення гучних заголовків, що формують неадекватну картину світу для тих, хто не відкриває самі тексти («У Британії вимагають розпустити НАТО», «ЗМІ: Британія захотіла заправляти літаки рослинною олією»); 2) відсутність аргументів, доказів, тез на користь наведених «фактів» («У Херсоні знайшли матеріали на ескортниць, яких використовувала СЗР України»), 3) першоджерелами суперечливої інформації часто є нікому не відомі очевидці без прізвища чи інших ознак для ідентифікації, якісь акаунти у соціальних мережах, власники яких щось коментують у потрібному пропаганді ракурсі, навіть тексти іноземних ЗМІ, які підтримують проросійські наративи («Користувачі мережі обурились пресконференцією Зеленського у метро», «Руські агенти?» Американці вгадують, хто вважався Байдену цього разу») та ін.

Варто підкреслити, що значна кількість переглядів новин російських офіційних ЗМІ вказує на високий рівень довіри до них серед російської і проросійської читацької аудиторії. Ми довели, що більшість текстів розраховані на медіабезграмотних реципієнтів, у яких відсутнє критичне і логічне мислення. Саме тому інформаційна агресія і набула такого розквіту та поширення.

Наталія ЛАПШИНА,

кандидат політичних наук, завідувач
навчально-методичного відділу Миколаївського
регіонального центру підвищення кваліфікації

ВІЙНА КРИЗЬ СИМВОЛІЗМ. ПОЛІТИЧНИЙ СИМВОЛІЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПОРУ ОКУПАНТАМ

Символи завжди були невід'ємною частиною державотворення України, відображали ментальність українського народу та його етнічно-національну ідентифікацію. Символи - дієвий та потужний атрибут та інструмент політики. Вони не лише виступають чіткою ідентифікуючою ознакою певної спільноти, але й несуть у собі суспільно-політичний код. Війна рф проти України додала нового поштовху політичному символізму у протидії окупантам на території нашої держави.

Символ - це інформаційний код у вигляді умовного позначення. Таким знаком можуть виступати об'єкт, зображення, явище, слово тощо. Також, в політичну знакову систему можуть бути, крім іншого, включені неполітичні символи, що набувають політичного змісту, а саме: малюнки, мурали; реальні об'єкти природи; образи відомих тварин; предмети побуту, які набули значення національної сили духу; мова та окремі літери; скульптурно-архітектурні об'єкти.

Серед діяльнісно-змістовних функцій символів, треба виділити, насамперед, наступні: *функція соціалізації*, яка створює умови для інтеграції певної групи людей навколо понять, звичаїв, норм, уявлень і цінностей певної культури; *ідентифікаційно-інтеграційна функція*, за допомогою якої символи об'єднують людей у спільноти, які ідентифікують себе з іншою більш широкою спільністю осіб; *інформаційно-комунікативна функція*, що характеризує передавання символами певного змісту, послання, меседж-коду, які направлені до адресата.

Підкреслимо, що певний ряд властивостей символу дозволяють йому функціонувати як комунікаційному інструменту у суспільстві. В межах дискурсу дослідження увагу привертають такі характеристики:

- *інтеграційний потенціал символіки*, як здатність символів об'єднувати нації, спільноти групи людей;
- *інформаційна компресія*, як властивість символу в стислому вигляді передавати значні масиви інформації;
- *прецедентність*, коли унаслідок частотної повторюваності, тиражування символи набувають характеру знайомих, впізнаваних інформаційних елементів;
- *аттрактивність*, як здатність виступати комунікаційним засобом керування увагою реципієнта. Символ виступає сигналом для впізнавання

бренду, образу з подальшою реконструкцією у пам'яті реципієнта його історії;

- *адаптивність*, коли через спрощення і категоризацію соціальних явищ символи адаптують інформацію до сприйняття масовою свідомістю;

- *ретроактивність*, як здатність символу активізувати у свідомості реципієнта смисли, передбачені інтерпретаційним полем [4, с. 400].

Використання символів як інструменту руху опору збройній агресії рф має на меті також здійснення емоційного та психологічного впливу на окупантів.

Антивоєнний символізм 2022 року є унікальним по своєму масштабу явищем. Він поширився не лише на території України, але й далеко за її межами.

Міста – символи. Маріуполь, Буча, Ірпінь, Бородянка, Ворзель, Гостомель, Запоріжжя, Харків, Ізюм, Балаклія, Чернігів, Миколаїв, Херсон, Суми, Охтирка тощо. На звільнених територіях фіксуються масові злочини російських військових, факти порушення міжнародного гуманітарного права й правил ведення війн. Геноцид українців став страшною реальністю сьогодення. З початку повномасштабного вторгнення рф, містечко Буча стало відоме на весь світ через звірства скоєні окупантами. Так, у місті Буча на Київщині під час окупації російськими військами загинули щонайменше 400 людей. На території звільненого восени 2022 року міста Ізюм знайдено тіла 450 цивільних мешканців — жертв окупаційного терору, зі слідами насильницької смерті та катувань. Злочини російських військ зазнали осуду світовим співтовариством та мають бути розслідувані та покарані.

6 березня 2022 року Президентом України встановлено почесну відзнаку Місто-герой України для відзначення подвигу, масового героїзму та стійкості громадян, виявлених у захисті своїх міст під час відсічі збройній агресії рф проти України [2]. На цей час звання Місто-герой присвоєно таким містам, як: Волноваха, Гостомель, Маріуполь, Харків, Херсон, Чернігів, Буча, Ірпінь, Миколаїв, Охтирка [2; 3]. Українська художниця, ілюстратор та письменниця Наталія Лещенко створила патріотичну серію «Жіночі обличчя війни», яка представила героїчні міста України у жіночих художніх образах.

«Жовта стрічка». Рух громадського спротиву на тимчасово окупованих територіях України, створений у квітні 2022 року після російського військового вторгнення дістав назву «Жовта стрічка». Метою руху та основною ідеєю є, по-перше, популяризація мирного спротиву та символу надії – жовтої стрічки, по-друге, зрив максимальної кількості псевдореферендумів на окупованих територіях; по-третє, це спротив примусовій паспортизації на територіях, які були зайняті окупантами [7].

Партизани руху активно розповсюджують жовті стрічки та українські прапори на вулицях, розклеюють проукраїнські листівки, маркують будівлі та основні шляхи літерою «І». 27 квітня 2022 року у Херсоні учасники руху

«Жовта стрічка» провели першу мирну акцію «Херсон — це Україна». На вулиці міста вийшло близько 500 осіб, четверо з них, на жаль, зазнали поранень. Мітинг став своєрідним поштовхом для розвитку руху. Згодом жовті стрічки почали з'являтися в Олешках, Мелітополі, Новій Каховці, Бердянську, Ялті, Сімферополі, Керчі, Донецьку, Луганську, Генічеську, Запоріжжі та інших містах і селах тимчасово окупованих територій.

6 серпня 2022 року рух «Жовта стрічка» запустив випуск газети «Голос Партизана»; 7 липня - оголосив про початок безстрокової акції «Крим — час додому». 3 серпня 2022 року у соціальних мережах відбувся онлайн-мітинг «Маріуполь — це Україна», організаторами якого виступили також активісти руху. 3 середини серпня набула поширеності акція «Стоп референдум». Листівки із закликами бойкотувати псевдореферендуми та не брати російські паспорти почали активно розповсюджуватись у тимчасово окупованих населених пунктах.

Рух опору «Жовта стрічка» продовжує свою діяльність, в т.ч. й на тимчасово окупованій території АР Крим. Треба відзначити наявність стійких асоціацій кольорів та символів із сучасним політичним дискурсом й подіями, що відбуваються в Україні.

«Заборонені літери» та «літери опору». За допомогою символів сьогодні якнайкраще можна ідентифікувати та розмежувати такі категорії, як «своє» і «вороже», «вони» і «ми». 9 червня 2022 року Президентом України було підписано Закон України «Про заборону пропаганди російського нацистського тоталітарного режиму, збройної агресії Російської Федерації як держави-терориста проти України, символіки воєнного вторгнення російського нацистського тоталітарного режиму в Україну» від 22.05.2022 № 2265-IX [1], який спрямований на заборону пропаганди збройної агресії РФ, а також символіки вторгнення держави-агресора. Під заборону, зокрема, потрапили латинські літери «Z» та «V», а також офіційна та неофіційна символіка (емблеми) збройних сил РФ.

Серед символів опору окупантам дуже швидко постала літера «І». Чому вона так важлива для українців? За часи радянської влади мовознавство «вірило», що літера «і» в українській абетці з'явилася лише 1873 року. Проте, якщо уважно розглядати пам'ятки української літератури, які були створені на території сучасної України, або написані мовою, яку мовознавці визнали за один із варіантів давньокиївської, староукраїнської мови можна простежити існування знаку «и» та надрядковий позначення над ним (різні цяточки, риси, дужечки), то стає очевидним, що вже в «Ізборнику Святослава» (1073 року) маємо справу із графічним закріпленням звуку [йі]. Уже з тих часів можна знайти різноманітні варіації позначення звуку [йі]. Найчастіше це «и» та маленький надрядковий знак. Така літера є у княжій грамоті Мстислава XII століття, «Букварі» Івана Федорова. Проте вже у «Пересопницькому Євангелії» позначення цього звуку графічно наближається до звичного нам «І». Так, у Григорія Сковороди можемо

спостерігати послідовне систематичне вживання «ї». У ХХ ст., після проведення декількох мовних реформ, українська абетка отримала єдино затверджений варіант графічного позначення звуку [йі]. Нині ця літера є символом унікальності української мови та символом опору безпам'ятству та чужій злій волі [5].

Літера «І» в Маріуполі стала символом протидії російській окупації. Поступово акція спротиву - «І» перетворюється на широкий партизанський рух проти окупаційної влади та поширюється й на інші тимчасово окуповані рф території. Тож, літера «І» стала справжнім символом свободи та партизанського руху спротиву.

«Тест на паляницю». Мовні коди-перевірки стали у допомозі з виявлення диверсійно-розвідувальних груп рф на території України після широкомасштабного вторгнення. Рада національної безпеки та оборони, навіть, сформувала перелік українських слів, які не можуть правильно вимовити російські окупанти: паляниця, молодиця, світлиця, нісенітниця, веселка, філіжанка, вештатися, духмяний, непереливки, кмітливий, пущьвіронок, обценьки, теревенити, телепень. Це своєрідний мовний пароль - «шиболет», за допомогою якого можна розпізнати, що мова, якою говорить людина, є для неї нерідною. Слово *«паляниця»* важко вимовити іноземцям, зокрема росіянам. Це пов'язано з фонетичними особливостями української мови. Тобто характерні мовні особливості дозволяють ідентифікувати групу людей за етнічними ознаками і завчасно виявити ворога, особливо на прифронтовій території України [6].

Поштові марки. Сьогодні, на тлі воєнних подій, Україна на міжнародній арені має потужний характер символічної репрезентації національної ідентичності українців та їх сміливого опору російським загарбникам. Для того, щоб символ виконував комунікативну функцію, зокрема, й на міжнародному рівні, він повинен бути значущим для великої кількості індивідів, його зміст повинен бути хоча б інтуїтивно зрозумілий певному колу осіб. Поштові марки стали саме таким символом - відображенням сучасної історії боротьби українців проти широкомасштабного вторгнення рф.

Сюжетом однієї з перших марок випущених Укрпоштою було відображення відомої доленосної фрази захисника України на острові Зміїному, який послав російській військовий корабель куди подалі. Наступною подією, яка стала символічною для виходу марки “Русській військовий корабель... Всього!”, було знищення силами ЗСУ флагману Чорноморського флоту ВМФ росії ракетного крейсера «Москва», який затонув 14 квітня 2022 року. Також, символом свободи для українців став легендарний літак Ан-22, знищений російськими ракетами. Він знайшов своє відображення у поштовій марці “Українська Мрія”, ескіз якої належить одинадцятирічній Софії Кравчук із м. Любомль Волинської області. Український трактор, який тягне російський танк, став наступним символом

непоборності українського народу. Марку з цим символом було презентовано до 28 липня на День Української державності.

До Дня незалежності України 24 серпня 2022 року Укрпоштою було підготовлено випуск блоку-марки «Вільні, Незламні, Непереможні», де центральним об'єктом блоку є поштова марка із зображенням українського захисника, який уособлює мужність і незламність українського війська у боротьбі за незалежність нашої країни. Кожна з ілюстрацій – це окремі трагічні історії українців, які відбулися в різний період воєнного часу в різних регіонах України. До блоку увійшли символічні шість ілюстрацій, які відобразили різні історії боротьби українців з окупантами за шість місяців війни та найтрагічніші події: Маріупольський драмтеатр з написом перед будівлею «Діти», який зазнав бомбардувань, Святогірська лавра, яка зазнає руйнувань від обстрілів загарбників, дитячі іграшки та речі, які були покинуті під час бомбардування на вокзалах України, мати з дитиною, яка ховається під час сирен у київському метро тощо.

1 вересня 2022 року Укрпошта випустила першу в Україні благодійну марку із зображенням пса-сапера Патрона, який за час війни з росією допоміг рятувальникам виявити десятки вибухових пристроїв на Чернігівщині.

Визволення Херсону від загарбників 11 листопада 2022 року стало поштовхом для створення нової поштової марки “Херсон - це Україна” зі скибкою кавуна як символу Херсонщини. На ній зображені сюжети, які супроводжували тимчасову окупацію міста Херсон. Це перша поштова марка, яка присвячена місту-герою, після якої однозначно з'являться й інші героїчні міста.

Тварини як символи незламності. Феноменом формування руху опору окупантам стають тварини, які перетворюються на символи свободи, стійкості та незламності. Зокрема, згаданий вище пес Патрон — український собака-винухувач вибухівки, є відомим талісманом для України та ДСНС і улюбленцем усіх українців. Відомий українцям також рудий кіт мейн-кун на прізвисько Макс, який пережив окупацію, був викрадений окупантами та проїхав 300 км на російському БТР, але врешті-решт зміг втекти на білоруському кордоні. Кіт повернувся до господарів завдяки допомозі волонтерів. «Обличчя народу» — так називають українці кішку Глорію, врятовану з сьомого поверху багатоповерхівки у звільненій Бородянці. Вираз обличчя знесиленої але незломленої жакіттями тварини став складовою багатьох мемів як символ люті та ненависті до окупантів. Чергова трагедія 29 вересня 2022 року у Дніпрі створила новий тужливий символ горя. Пес Крим. Він довго не покидав місце ракетного обстрілу, де під уламками оселі загинула майже вся родина його господарів.

«Всі ми – шафка, півник і котик із Бородянки», - саме так кожен українець ідентифікує себе під час війни росії проти України, війни проти українського народу та державності. Символами опору та свободи

українського народу стають навіть предмети побуту. Навесні у соціальних мережах стало вірусним фото стіни зруйнованого будинку в Бородянці, на якій висить кухонна шафа з глиняною скульптурою півня зверху. Кухонна шафа стала символом стійкості і нескореності українського народу. Автором керамічної фігурки півника, яка вціліла після бомбардувань та обстрілів, є представник Васильківської школи кераміки Прокіп Бідасюк. Керамічний півник став новим персонажем української історії, символом боротьби та визволення, незламності та волелюбності кожного українця. На жаль, бойові дії на території України не вщухають, а міста у прифронтових ділянках потерпають від ракетних обстрілів й досі. Новими символами незламності стали й вціліла скульптура Петра Могили у зруйнованому корпусі Чорноморського національного університету імені Петра Могили, й вишиванка у кабінеті хімії в одній із зруйнованих росіянами шкіл.

Символіка є мовою політики. Її характеризують інтегративні тенденції, бо символи відображають ідеї людей, їхнє сприйняття світу та приналежність до певної соціальної групи. Але символи також можуть виступати індикаторами важливих суспільно-політичних процесів і не лише відображати реальність, але й формувати підсвідоме ставлення до суспільних подій у населення. Ключові символи у війні рф проти України, які набули політичного забарвлення, формують історію сьогодення України крізь призму символізму. Символічна візуалізація розбіжностей та відмінностей політичних режимів, поглядів, векторів розвитку, національних надбань досягли свого піку під час розв'язаної рф загарбницької війни проти України. Україна сьогодні – *глобальний символ* боротьби за свободу та незалежність. У подальших дослідженнях для науковців буде важливий пошук технології інтеграції символіки руху опору окупантам під час воєнних дій в Україні у цілісну систему українського політичного символізму та подальша репрезентація її на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Про заборону пропаганди російського нацистського тоталітарного режиму, збройної агресії Російської Федерації як держави-терориста проти України, символіки воєнного вторгнення російського нацистського тоталітарного режиму в Україну : Закон України від 22.05.2022 № 2265-IX. URL : <https://cutt.ly/OV1nVcC>
2. Про встановлення почесної відзнаки «Місто-герой України» : Указ Президента України від 06.03.2022 №111/2022. URL: <https://cutt.ly/vV1n2Bb>
3. Про присвоєння почесної відзнаки «Місто-герой України»: Указ Президента України від 24.03.2022 №164/2022. URL: <https://cutt.ly/7V1n4ha>
4. Бутиріна М. Символ як інструмент прикладних соціально-комунікаційних технологій. *Ученые записки Таврического национального*

університета ім. В. І. Вернадського. Серія «Филологія. Соціальні комунікації». 2011. Т. 24 (63). С. 396–401.

5. Історія поневіряння літери «Ї» / СловОпис. Українська - сучасна та своєчасно. *Проект Університету Грінченка*. URL : <https://cutt.ly/aV1nHm8>

6. Не «паляницею» єдиною. Як виявити рашистську ДРГ / Центр протидії дезінформації. URL: <https://cutt.ly/dV1nIrh>

7. Рух опору «Жовта стрічка». URL: <https://cutt.ly/vV1nDWY>

Кристина ПИРОГОВА,

кандидат філологічних наук, доцент кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності Запорізького національного університету, викладач Запорізького регіонального центру підвищення кваліфікації

СПЕЦИФІКА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Інформаційно-комунікативні технології дозволяють обробити, презентувати та структурувати сучасний простір. Для його ефективного функціонування виникає потреба використовувати додаткові засоби привернення уваги, переконання або навіювання. Це дозволяє виробити оптимальні шляхи взаємодії автора з аудиторією, якій щоденно необхідно обирати, розпізнавати та критично оцінювати інформаційні повідомлення. Особливої необхідності набуло використання інформаційно-комунікативних технологій під час воєнного стану. Зокрема, для оперативного інформування населення Запорізької області був створений офіційний канал Запорізької обласної військової адміністрації та міської ради в telegram.

Запорожці мають змогу отримувати якісну та ефективну інформацію про події в країні та області. В каналах спостерігається сполучення текстуальних та візуальних засобів представлення повідомлень.

Інформаційно-комунікативні технології використовуються для отримання зворотного зв'язку від підписників. Серед провідних – символізація медіапростору в офіційних каналах, яка дозволяє візуально удосконалити повідомлення, скерувати змістове навантаження та

декодувати ідеї. Завершується кожна публікація символами, що дозволяють презентувати реакції реципієнтів під час воєнного стану.

Спостерігається також пропаганда, яка популяризує факти про війну, актуалізує патріотичні почуття, національні традиції, відповідальність та громадський обов'язок. Ця технологія також сприяє формуванню духу незламності, нескореності та незалежності українців. Така позитивна пропаганда виконує виховну та роз'яснювальну функцію.

В офіційних каналах Запорізької обласної військової адміністрації та міської ради під час воєнного стану простежується фреймінг, який організовує інформаційний простір у бажаному контексті, що дозволяє уникнути додаткових контекстів та небажаних викривлених думок серед громадськості.

Отже, інформаційно-комунікативні технології в офіційних каналах в telegram дозволяють ефективно презентувати події, формувати погляди та просувати ідеї під час воєнного стану, а також отримувати зворотні реакції від реципієнтів.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко І. С. Теорія масової комунікації. Комунікаційні технології: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності “Журналістика” освітньо-професійних програм “Журналістика”, “Реклама і зв'язки з громадськістю”, “Редакторсько-видавнича діяльність і медіамоделювання”. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 136 с.
2. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. Київ: б/в, 2018. URL: <https://cutt.ly/wMxvgHc>
3. Островська Н. В. Прикладні соціально-комунікаційні технології: навч. посіб. Електрон. дані. Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. 110 с.

Віталій ТЕРЕЩУК,

доктор політичних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародної журналістики
Київського університету імені Бориса Грінченка

**РФ ЯК КЛЮЧОВА ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ
УКРАЇНИ: ТЕРНИСТИЙ ШЛЯХ ВИЗНАННЯ У
ДОКТРИНАЛЬНИХ ДОКУМЕНТАХ**

Першим державним концептуальним документом в цій сфері стала Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 8 липня 2009 року № 514/2009. У Доктрині серед основних реальних та потенційних загроз інформаційній безпеці України були, зокрема, зазначені: 1) у зовнішньополітичній сфері — поширення у світовому інформаційному просторі викривленої, недостовірної та упередженої інформації, що завдає шкоди національним інтересам України; зовнішні негативні інформаційні впливи на суспільну свідомість через засоби масової інформації, а також мережу Інтернет; 2) у сфері державної безпеки — негативні інформаційні впливи, спрямовані на підрив конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності кордонів України; використання засобів масової інформації, а також мережі Інтернет для пропаганди сепаратизму за етнічною, мовною, релігійною та іншими ознаками; 3) у соціальній та гуманітарній сферах — поширення в засобах масової інформації невластивих українській культурній традиції цінностей і способу життя ...; тенденція до витіснення з інформаційного простору та молодіжної культури українських мистецьких творів, народних традицій і форм дозвілля; послаблення суспільно-політичної, міжетнічної та міжконфесійної єдності суспільства [1].

Як можна побачити, у Доктрині, По-перше, фактично констатовано відсутність проактивної діяльності держави із захисту національного інформаційного простору (тобто зафіксовано, по суті, потурання з боку держави зовнішнім інформаційним впливам). По-друге, констатовано наявність зовнішніх загроз інформаційному простору України, хоча й не зазначені конкретні джерела цих загроз, що суттєво знижувало прикладну цінність даного документу. Не зігравши скільки-небудь відчутної ролі у захисті інформаційної безпеки України, Доктрина була скасована Указом Президента України від 6 червня 2014 року № 504/2014 на підставі рішення

Ради національної безпеки і оборони України [2].

На офіційному рівні усвідомлення Росії як джерела загроз інформаційній безпеці України було зафіксоване в Рішенні Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України». В ньому було констатовано, що «останнім часом Російська Федерація поширює недостовірну, неповну, упереджену інформацію про Україну, через що намагається маніпулювати суспільною свідомістю в Україні та за її межами» [3]. Слід зауважити, що таке формулювання є дещо лукавим, адже РФ, беззаперечно, і до агресії 2014 року поширювала неправдиву інформацію про Україну та досить успішно намагалася впливати на формування вигідної громадської думки всередині країни, і саме цілеспрямоване уникнення чіткої ідентифікації Росії як джерела загроз інформаційній та взагалі національній безпеці України, а також відсутність діяльності з протидії ним як всередині країни, так і на міжнародній арені, стало однією з ключових причин, чому Україна опинилася в такому уразливому становищі.

Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року про схвалення нової Доктрини інформаційної безпеки України було затверджене Указом Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017, надавши Доктрині чинності. В документі фіксувалося, що «Застосування Російською Федерацією технологій гібридної війни проти України перетворило інформаційну сферу на ключову арену протиборства. Саме проти України Російська Федерація використовує найновіші інформаційні технології впливу на свідомість громадян, спрямовані на розпалювання національної і релігійної ворожнечі, пропаганду агресивної війни, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України» [4]. Отже, лише збройна агресія росії проти України надала імпульс до чіткої ідентифікації у доктринальному документі головного джерела загроз інформаційній безпеці нашої держави. Власне перелік загроз відбивав тодішнє сприйняття конфлікту з росією, і включав, зокрема, здійснення спеціальних інформаційних операцій, спрямованих на...підживлення панічних настроїв, загострення і дестабілізацію суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації, розпалювання міжетнічних і міжконфесійних конфліктів в Україні, проведення державою-агресором спеціальних інформаційних операцій в інших державах з метою створення негативного іміджу України у світі; інформаційна експансія держави-агресора та контрольованих нею структур,

зокрема шляхом розширення власної інформаційної інфраструктури на території України та в інших державах; інформаційне домінування держави-агресора на тимчасово окупованих територіях; недостатня розвиненість національної інформаційної інфраструктури, що обмежує можливості України ефективно протидіяти інформаційній агресії та проактивно діяти в інформаційній сфері для реалізації національних інтересів України; неефективність державної інформаційної політики тощо. Тобто фактично державою обережно визнано свою відповідальність за попередню бездіяльність у цій сфері.

Чинна Стратегія інформаційної безпеки, яка замінила у грудні 2021 року доктрину 2017 року, розвинула та конкретизувала характеристики окреслених вище зовнішніх загроз. Крім того, було виокремлено блок глобальних викликів та загроз інформаційній безпеці, у якому констатовано, що «Інформаційна політика Російської Федерації – загроза не лише для України, але й для інших демократичних держав», і деталізовано, що «Спеціальні інформаційні операції Російської Федерації спрямовуються на ключові демократичні інституції (зокрема, виборчі), а спеціальні служби держави-агресора намагаються посилити внутрішні протиріччя в Україні та інших демократичних державах. Застосовані Російською Федерацією технології гібридної війни проти України, у тому числі моделі і механізми інформаційного втручання, поширюються на інші держави, швидко адаптуючись до локальних контекстів та регуляторних політик» [5].

Список використаних джерел:

1. Про доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 8 липня 2009 року № 514/2009 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514/2009#Text> (дата звернення: 10.09.2022)
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року «Про скасування деяких рішень Ради національної безпеки і оборони України» та визнання такими, що втратили чинність, деяких указів Президента України: Указ Президента України від 6 червня 2014 року № 504/2014 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/2014#Text> (дата звернення: 10.09.2022)
3. Про заходи щодо вдосконалення формування та реалізації державної політики у сфері інформаційної безпеки України: Рішення Ради

національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2014 року / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-14#Text> (дата звернення: 10.09.2022)

4. Доктрина інформаційної безпеки України. Затверджено Указом Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017/ed20170225#n12> (дата звернення: 10.09.2022)

5. Стратегія інформаційної безпеки: Затверджено Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 10.09.2022)



УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, ПРОГНОЗИ

Світлана ГАЗАРЯН,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління
та державної служби Навчально-наукового інституту
«Інститут державного управління» Харківського
національного університету імені В.Н.Каразіна

POWER SKILLS В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У розбудові в Україні сучасної європейської системи професійної підготовки представників публічних органів влади як невід'ємної складової управління людськими ресурсами у сфері публічної служби основний наголос робиться на підвищення здатності публічних службовців оперативно та ефективно реагувати на нові виклики та загрози. При цьому, важливого значення набуває тема розвитку навичок персоналу державних органів на достатньому рівні для вирішення нових більш складних завдань, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

У більшості українських освітніх програм контент орієнтується на формуванні навичок двох типів: hard skills (з англ. «жорсткі», професійні, технічні навички; їх наочно можна продемонструвати, перевірити, оцінити,) і soft skills (з англ. «м'які», соціально-психологічні навички, які можна застосовувати в будь-якій професії, використовуючи для досягнення успіху).

Із сфери бізнесу у професійній підготовці власного персоналу, на нашу думку, корисним є вивчення досвіду застосування Power Skills та його адаптація до публічного управління. Про навчання на основі навичок багато говорять в країнах, які зараз відповідають за інновації в HR та професійній освіті, зокрема в Америці, Австралії, Індії тощо. HR-фахівці фокусуються на проривні проекти, пов'язані з оцінкою навичок, навчанням персоналу, у тому числі на державному рівні, розуміючи, що людські ресурси є основою для розвитку всього - світу, держав, бізнесу.

Нові HR-дослідження [2, с. 4] доводять критичну пріоритетність не технічних, а поведінкових навичок. При цьому зарубіжні фахівці пропонують перейменувати їх на «силові навички - Power Skills», тому що насправді це навички, що дають реальну «силу» на роботі.

Так, Звіт UdeMy Business Workplace Learning Trends Report про тенденції навчання на робочому місці за 2022 рік містить цінну інформацію про затребувані «силові навички» у таких галузях, як спілкування, лідерство, продуктивність та благополуччя [3].

Аналітик Джош Берсін — один із провідних світових дослідників у галузі управління талантами, наполягає на постійному енергійному розвитку саме Power Skills, які розвиваються в ході дискусій, дебатів та складних ситуацій: «Створення цих складних Power Skills вимагає продуманої взаємодії та цілеспрямованого способу зустрічатися, співпрацювати та кидати виклик іншим» [1].

Набір Power Skills залежить від стратегії, етики, культури, цінностей організації та може спрямовуватися на розвиток: схильності працівника до оптимізму, допитливості, наполегливості, послідовності, постійного навчання, комунікабельності; потреби діяти гнучко, цілісно, у команді, за тайм-менеджментом, драйвово; вести себе етично, демонструвати щедрість, радість, емпатію, щастя, доброту, всепрощення, трепетне відношення.

Дії публічних службовців сьогодні верифікуються не тільки декларативними та стандартизованими актами, а змушують цю особу в умовах невизначеності діяти відповідно суспільним викликам, постійно експериментувати та шукати найкраще з можливих управлінських рішень для вибудови відносини довіри між владою і населенням. У зв'язку з цим, ми переконані у необхідності модернізації освітніх програм галузі публічного управління та адміністрування, зосереджуючись на проектуванні їх змісту навколо «досвіду», «професійної діяльності» та «групової взаємодії», формуючи таким чином Power Skills як навички для досягнення успіху. У цьому контексті пропонуються нові навчальні дисципліни, наприклад, «Управління змінами та сервісна культура», «Прийняття рішень в цифровому світі», «Лідерство та публічне управління», «Управлінські таланти в командній взаємодії», «Управлінські комунікації та тайм-менеджмент», «Особистий розвиток та оздоровлення», «Сталий розвиток та співпраця» і інші.

Отже, на шляху підготовки професіоналів публічної служби постає важливе завдання щодо модернізації освітніх програму у напрямі впровадження курсів, здатних розвивати поведінкові, «силові» (Power

Skills) навички, орієнтовані на інновації, спілкування, емоційний інтелект і міжособистісні стосунки. Ці навички спрямовані на те, щоб зробити службовця більш продуктивним, ефективним та здатним до спільної роботи. Зацікавленим службам управління персоналом державних органів такий підхід дозволить ефективно інвестувати у людські ресурси, завжди приділяючи увагу сильним сторонам кожного з публічних службовців, для досягнення успіху у вирішенні національних, регіональних і місцевих завдань.

Список використаних джерел:

1. Bersin J. Let's Stop Talking About Soft Skills: They're PowerSkills. By JOSHBER SIN. October 31, 2019/ Updated November 16, 2020. <https://joshbersin.com/2019/10/lets-stop-talking-about-soft-skills-theyre-power-skills> (дата звернення: 05.08.2022).

2. The enterprise guide to closing the skills gap. Strategies for building and maintaining a skilled workforce. Research Insights. IBM Corporation New Orchard Road Armonk, NY 10504 Produced in the United States of America September 2019. <https://www.ibm.com/downloads/cas/EPYMNBJA> (дата звернення: 05.08.2022)

3. The 2022 Workplace Learning Trends Report. <https://business.udemy.com/2022-workplace-learning-trends-report/> (дата звернення: 05.08.2022)

Сергій ШЕВЧУК,

кандидат педагогічних наук, професор;

Миколаївський регіональний центр

підвищення кваліфікації

Олена ШЕВЧУК,

кандидат педагогічних наук, доцент;

Миколаївський регіональний центр

підвищення кваліфікації

**ГНУЧКЕ ЛІДЕРСТВО ТА SCRUM КОМАНДИ
НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ У МІНЛИВОМУ СВІТІ**

Для того, щоб виконувати свої сутнісні функції система публічної служби має постійно змінюватись, пристосовуючись до сучасних умов. На

зміну минулому SPOD-світу, в якому панували стабільність (Stability), передбачуваність (Predictability), простота (Ordinary) і визначеність (Definity), приходить інший – VUCA-світ, складовими якого є мінливість (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity) та неоднозначність (Ambiguity).

На протигагу VUCA-світу військовими США була запропонована модель VUCA-змін, яка допомагала діяти в нестабільній, невизначеній, складній і неоднозначній ситуації завдяки баченню (Vision), розумінню (Understanding), ясності (Clarity) та гнучкості (Agility) [4].

Такий підхід вимагає нової стратегії лідерства та компетенцій на основі бачення (віра – в себе й інших, фокусування, генерація ідей, сценарне планування), розуміння того, що щоденні зміни – це статус-кво в організації (надії та очікування людей, їх страхи і бажання; відкритий розум і пошук конструктивної критики); ясності (відкидання всього зайвого; використовувати знання на основі інтуїції і досвіду; системне мислення – розгляд проблем з глобальної точки зору); гнучкості (рішучість – швидка адаптація до змін і прийняття рішень з упевненістю; здатність вчитись на помилках, постійно шукати нові шляхи, які допоможуть стати кращим у певній сфері діяльності).

Йдеться про гнучке лідерство, тобто стиль керівництва, спрямований на подолання перешкод на шляху до успіху, щоб співробітники могли бути більш ефективними та продуктивними. Лідери, які володіють методологією Agile, здатні швидко адаптуватися до змін, проявляти допитливість, відкриті до інновацій і можуть ефективно спілкуватися зі своїми командами.

Гнучке лідерство безпосередньо пов'язане з емпатією та розвитком емоційного інтелекту; зі здатністю знайти нове вирішення проблеми та наснажувати послідовників на виконання поставленої мети. Це лідерство зсередини команди, коли очільник створює сприятливі можливості для розкриття потенціалу кожного співробітника, завжди гідно оцінюючи його роботу, мотивуючи і згуртовуючи усіх членів команди. Варто звернути увагу, що завдяки гнучкому лідерству команда знаходить інноваційні підходи та способи вирішення складних завдань та виконання повсякденної роботи.

Важливою компетенцією такого лідера є резильєнтність (життєстійкість), тобто здатність долати складні життєві ситуації, досягати мети без саморуйнування, зберігаючи внутрішній баланс; здатність здійснювати відповідальний життєвий вибір в умовах ризику, тиску та

невизначеності; здатність використовувати тиск обставин як джерело зростання та розвитку.

У стресогенних умовах лідер повинен мати відповідні навички: зберігати фокус на меті та діяти конструктивно і раціонально в умовах тиску; підтримувати тривалий високий темп і результативність роботи; швидко відновлювати свої енергетичні ресурси після навантажень; гнучко змінювати тактику та стратегію досягнення мети відповідно до змін ситуації; контролювати поведінку, емоції та зберігати самовладання за умов нервової напруги; аналізувати ситуацію і приймати відповідальні рішення в умовах граничної нервової напруги, ризику та невизначеності.

Розвиток концепції VUCA-змін передбачає впровадження в практичну діяльність органів публічної влади Scrum-методики, яка є однією з основних складових концепції Agile. Скрам (з англ. Scrum – штовханина, сугучка навколо м'яча в регбі) – це підхід, який дозволяє вирішувати складні адаптивні проблеми, і водночас продуктивно та творчо розробляти продукти найвищої якості [6].

Діяльність і стосунки учасників Scrum-процесу регулюються принципами Agile, що забезпечує високий рівень групової та індивідуальної активності, їх відданості, самостійності та відповідальності за якість проєкту [7]. При цьому робочий процес поділяється на окремі послідовні періоди (спринти) тривалістю від двох до чотирьох тижнів для виконання ітеративних процесів, у результаті яких має бути створено кінцевий продукт (наприклад, проєкт розвитку територіальної громади). В рамках кожного спринту проводиться планування, щоденні зустрічі, огляд спринту і ретроспектива спринту, що є необхідними для досягнення поставленої мети.

Усі члени команди щоденно беруть участь у стендових зустрічах (stand-up) тривалістю 10-15 хвилин, на яких обговорюються поточні питання за схемою: «Що заплановано зробити?», «Що в розробці?», «Що зроблено?».

Ділові стосунки у команді визначаються такими ролями, як власник продукту, Scrum-майстер (лідер), члени scrum-команди.

Роль власника продукту може виконувати голова громади, який згідно з беклогом (замовленням) пропонує завдання команді, кожен член якої відповідає за виконання певної ділянки проєкту.

Згідно своїх функцій Scrum-майстер має підтримувати командний дух, фасилітувати планування та виконання роботи, бути сполучною ланкою між командою і власником продукту, вести портфоліо зборів, стенд-апів та інших матеріалів. Як зазначають автори даної методології Джефф

Сазерленд і Кен Швабер, Scrum-майстри – справжні лідери, які обслуговують Scrum-команду та більшу організацію.

Scrum-майстер обслуговує команду кількома способами, зокрема: навчання членів команди в самоуправлінні та крос-функціональності; допомога Scrum-команді зосередитися на створенні високоцінних продуктів, які відповідають визначенню “Готово”; усунення перешкод для прогресу команди Scrum; і, забезпечення того, щоб усі події Scrum відбувалися, були позитивними, продуктивними та відповідали часовим рамкам [6].

По закінченню спринту проводиться ретроспективна зустріч команди, під час якої оцінюється внесок кожного у загальний результат, визначається, як окремі внески сприяли досягненню загальної мети, як працювала команда в цілому, як взаємодіяли члени команди, які методи та засоби були використані у процесі роботи.

Ефективність використання методології Scrum у сфері публічної служби підтверджується досвідом розвинених країн, зокрема США. Зокрема, слід назвати систему ведення справ Техаської комісії з охорони здоров'я та соціальних послуг; проект закупівель Служби із захисту дітей у Каліфорнії [2], залучення участі мешканців у творчому вдосконаленні міста в Нью-Йорку [5], розробка контенту для покращення державних послуг громадянам у Сан-Франциско [3], розробка проектів широкого спектру тематики (від отримання дозволів до покращення доступу до Інтернету для молоді з низьким рівнем доходу) Офісом громадських інновацій і цифрової стратегії в Сан-Хосе [8].

Серед перших спроб використання Scrum на державній службі в Україні слід назвати пілотний проект впровадження сучасного інструментарію планування та контролю діяльності при розробці нових нормативних документів в Міністерстві економіки України [1].

Отже, аналіз практичного досвіду свідчить, що методологія Scrum має значні переваги завдяки орієнтації на клієнта, гнучкості, що дає можливість швидко вносити зміни та вдосконалювати продукт залежно від потреб замовників. Це дає підстави для активного використання даної методології в управлінні проєктами у публічному секторі.

Список використаних джерел:

1. Загарій В. Як Уряд використовує бізнес-інструменти в розробці дерегуляційних актів. 2019. URL: <https://cutt.ly/DMxnbPj> (дата звернення: 07.09.2022).
2. Олійник Р. Методологія Agile у проєктах публічного управління: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 21. 2021. С. 64 – 67.
3. Digital Services. 2021. URL: <https://cutt.ly/7MvkVXH> (дата звернення: 10.10.2022).
4. Johansen B. The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything (1st ed.). 2017. Oakland, CA: Barrett-Koehler. 192 p.
5. Let's transform the digital experience for New Yorkers and create a more equitable city. 2022. URL: <https://cutt.ly/sMcM6XZ> (дата звернення: 19.09.2022).
6. Scrum Guide. 2020. URL: <https://cutt.ly/vMvlUnc> (дата звернення: 15.09.2022).
7. The 12 Principles behind the Agile Manifesto. 2022. URL: <https://cutt.ly/vMc1xqF> (дата звернення: 23.08.2022).
8. Thong M. Scrum is the best thing that happened to our government team. 2017. URL: <https://cutt.ly/HMc1IKd> (дата звернення: 15.10.2022).



ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ВІЙНОЮ

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА В УМОВАХ ВІЙНИ¹

- **Як боротися з перевтомою**
- **Як впоратись з панікою та тривогою**
- **Як боротись з апатією**
- **Як зберегти близькі стосунки**
- **Як допомогти тим, хто паралізований тривогою**
- **Як позбутися почуття провини**
- **Куди звернутись по психологічну підтримку**

Психологічний стан та психічне здоров'я під час військових дій є вкрай важливим. Багато людей переживають виснаження, спустошення, втому, відчують тривогу та паніку. Психологи сформулювали корисні поради як опанувати себе в критичних умовах, як допомогти близьким та підтримувати здоровий психічний стан в критичних умовах.

Як боротися з перевтомою

В умовах військових дій наше тіло працює на максимальній потужності. Гормони стресу, задача яких мобілізувати тіло в критичній ситуації, також мають свій “термін придатності”. Ви можете спостерігати сильні коливання настрою від тривоги, злості, приливу оптимізму до повного спустошення і виснаження. Важливо усвідомити, що це абсолютно закономірні стани, які з часом змінюють один одного. З кожним із них можна і треба працювати.

Основні ознаки перевтоми:

- відчуття знесилення, неспроможність виконувати звичайні функції
- неуважність та погіршення концентрації
- погіршення пам'яті

¹ За матеріалами сайту: <https://cutt.ly/tMxWe8T>

- уповільнення процесів мислення, зменшення глибини та критичності мислення
- зниження цікавості до роботи
- підвищена дратівливість
- нервозність
- порушення сну
- перманентна сонливість
- підвищення тиску та частоти пульсу
- головний біль
- зниження апетиту
- емоційна спустошеність

Методи боротьби з перевтомою:

• Повноцінний сон, який, за даними Міністерства охорони здоров'я, має складати для дорослих – не менше 7 год. на добу, для дітей та підлітків – 8-10 год.

• Обмеження інформаційного шуму. Відмовтесь від постійного оновлення стрічки новин, читайте їх за графіком, наприклад, по 15 хвилин вранці, в обід та ввечері. Довіряйте лише **перевіреним джерелам інформації**.

• Регулярне харчування.

• Регулярне фізичне навантаження. Будь-яка регулярна фізична активність, навіть ходьба на місці чи розтяжка, додасть вам бадьорості. Прогулянка на свіжому повітрі буде кращою за тренування в приміщенні.

• Наскільки це можливо, підтримуйте звичну рутину, звички, слідкуйте за особистою гігієною.

• Зміна діяльності. Намагайтеся раціонально розподіляти час роботи й відпочинку, фізичну й розумову працю.

• Визначення пріоритетів. Усвідомте, що ніхто не в змозі зробити все, то ж визначте 3–5 головних задач для себе на день і дозвольте собі не робити нічого додатково.

• Доброзичливі взаємини з людьми, які є поруч: сім'я, робочий колектив, волонтерська спільнота чи військові побратими. Зберігайте зв'язок, регулярно дзвоніть або пишіть своїм родичам та близьким.

• Фізичний контакт. Подихайте разом, потримайте одне одного за руку. Обніміться з близькими.

• Оптимізм та почуття гумору. Жартуйте, гумор завжди підтримує, навіть за жорстких життєвих обставин.

- Пам'ятайте, що залишатися живим і здоровим – це вже багато.
- Не призначайте дат кінця війни. Ми всі хочемо закінчення, але якщо ваші прогнози не справдяться – вам буде дуже складно емоційно, і ви будете почувати безвихідь. То ж налаштуйтеся “грати в довгу”.
- Згадайте, що є для вас дорогим та важливим, пригадайте, у чому сенс вашого життя. Будуйте плани на майбутнє, визначайте, що найбільш важливе для себе ви зробите, коли настане мир.
- Професійна допомога. Зверніться за підтримкою до професійних психологів (контакти додаємо нижче). Якщо у вас відсутня можливість звернутись до професіонала – попросіть про допомогу своїх родичів та близьких.

Як впоратись з панікою та тривогою

Паніка – це напад тяжкого страху, тривоги та відчуття внутрішньої напруги. Паніка паралізує людину або ж навпаки, штовхає її на безрозсудні вчинки. Під час паніки спостерігаються протилежні реакції: одним хочеться бігти, іншим – навпаки, забитися в куток. Важливо пам'ятати, що саме в такому стані нас хоче бачити ворог, тому що у ньому ми найбільш вразливі, тому обов'язково потрібно вживати заходів, щоб відновити нормальний психічний стан.

Ключові симптоми паніки:

- серцебиття, прискорений пульс, пітливість
- озноб, тремор
- відчуття нестачі повітря, задишка
- біль або дискомфорт у лівій половині грудної клітки
- нудота, біль або “вузол” в животі, запаморочення
- відчуття відчуження, нереальності світу
- страх здійснити неконтрольований вчинок
- гострий страх неминучої смерті
- відчуття оніміння або поколювання в кінцівках
- безсоння

Методи боротьби з панікою:

- використовуйте седативні дихальні техніки, наприклад, “3-7-8”: 3 секунди на вдих, 7 – на затримання повітря і 8 секунд на видих;
- ляжте та покладіть руки на живіт, та робіть глибокі вдихи та короткі видихи, контролюйте дихання;

- використовуйте квадратне дихання (знайдіть у приміщенні щось квадратне (або уявіть його). Зафіксуйте погляд на одному з кутів і робіть глибокий вдих, затримайте подих на 5 секунд і переводьте погляд на інший кут видихаючи, так рухайтесь за квадратом; повторіть кілька разів, це дозволить вирівняти дихання та опанувати тривогу, якщо відчуваєте, що вона посилюється;

- “заземліться”; станьте або сядьте на підлогу, відчуйте, як ви торкаєтесь поверхні, відчуйте вагу власного тіла та повільно дихайте;

- поверніться до відчуття тіла; відчуйте, на чому і як ви сидите, що відчувають ваші стопи, концентруйтеся на якомусь звуці, на запаху; якщо ви за кермом, то концентруйтеся на тому, що тримають ваші руки;

- робіть самомасаж; торкайтесь тіла, прохлопайте долонями ноги, масуйте вуха, ніс, долоні; оживляйте залякле тіло;

- напружтесь; займіть не зручну для себе позу і спробуйте максимально напружити всі м’язи тіла, залишайтеся в такій позі якнайдовше;

- дайте вихід емоціям; плачте, співайте;

- використайте різкі запахи – спирт, цитрусові тощо;

- вмийтесь холодною водою;

- спрямуйте паніку у безпечні дії; якщо вам хочеться бігти — біжіть на місці, якщо вам хочеться забитися в куток — забийтесь в куток;

- не вживайте алкоголь;

- приймайте рослинні седативні препарати (валеріану, пустирник); не використовуйте рецептурних препаратів без консультації лікаря!

- якщо це хтось інший, а не ви — огорніть людину теплою ковдрою, дайте теплий напій, нагадайте про базові речі: хто вона є, що вона тут робить, хто поряд з нею, як її звуть.

Як боротись з апатією

Гострі приступи паніки та тривоги зазвичай змінюються почуттям апатії. Такі періоди можуть бути не тривалими, але вони також потребують пропрацювання. Важливо пам’ятати, що апатія – закономірний “хімічний” відкат після сплеску гормонів стресу.

Методи подолання апатії:

- дійте; виконуйте будь-які прості дії та не намагайтесь їх аналізувати
- дотримуйтесь щоденної рутини; регулярне харчування, гігієна, розминка

- робіть щось руками; наприклад, мийте посуд, пакуйте речі, плетіть сітку

- плануйте свої задачі на день; нехай їх буде небагато, але намагайтесь виконати їх будь-що
- обмежте доступ інформації; читання новин треба обмежити до декількох коротких періодів на день
- залучайте близьких та знайомих до спільної роботи

Як зберегти близькі стосунки

Під час критичних ситуацій стосунки з близькими піддаються тяжким випробуванням. Намагайтесь зберегти стосунки і допомогти близьким, адже це підвищує вашу здатність до виживання та опору, а також надає сенс вашим діям. Що ви можете вдіяти:

- спрямовуйте негативні емоції, які виникають, не на близьких, а на зовнішнього ворога;
 - завантажте себе роботою, допомогою іншим;
 - дайте вихід емоціям; кричіть, співайте, плачте;
 - рухайтесь, танцюйте, робіть розминку, ходіть пішки;
 - обіймайтесь;
 - тримайте контакт, запитуйте, як справи, дзвоніть і пишіть;
 - пропонуйте свою допомогу;
 - приготуйте страву разом і неспішно поїжте;
 - зберігайте ритуали мирного життя, наскільки це можливо в поточних умовах: читайте книжки, сервіруйте стіл, організовуйте спільне чаювання.

Як допомогти тим, хто паралізований тривогою

Якщо ви спостерігаєте надмірну дестабілізуючу тривогу чи панічну атаку в того, хто знаходиться поруч із вами, вживайте наступних заходів:

- не йдіть з людиною на прямий фізичний контакт;
- зверніться до людини голосом;
- говоріть чітко і твердо;
- спокійним голосом нагадайте людині, що вона знаходиться у безпечному місці (якщо це так);
- фокусуйте її увагу на тому, що можна побачити, почути та відчути навколо;
 - не запитуйте, а натомість давайте вказівки, наприклад: “Подивись на мене. Скажи своє ім’я. Скажи мені, де ти. Підведись. Пий”;
 - прослідкуйте, щоб всі базові речі людина почала виконувати сама.

Як позбутися почуття провини

У звичайних умовах людина має час розібратися у почутті провини й правильно з нею впоратись, тобто визначити можливі помилки, виправити їх та зрозуміти, як уникнути їх в майбутньому. В критичних умовах пропрацювати провину доволі складно, і вона може дуже негативно відбиватись на психологічному стані людини, пригнічувати її та паралізувати її діяльність.

Як впоратись із почуттям провини:

- не починайте звинувачувати себе; не ви розв'язали цю війну;
- в першу чергу дбайте про себе і залишайтеся в безпеці, ваша пряма відповідальність сьогодні — дбати про себе і не створювати зайвого клопоту Збройним Силам, зменшити навантаження на них, щоб вони могли повною мірою виконувати свій обов'язок;
- переключіть свою увагу на те, що ви можете зробити прямо тут і зараз;
- станьте корисним; запитайте, як ваші руки, ваші знання та вміння знання можуть принести користь тим, хто залишився поряд і тим, хто потребує вашої допомоги;
- складіть список задач, які ви зробите прямо зараз; беріться лише за ті справи, які будуть зараз вам під силу;
- допоможіть тим, чим вмієте; навчіться тому, що ще не вмієте, і що вам легко дається;

Токсичне почуття провини дуже непросто здолати. Якщо вам потрібна допомога – звертайтеся до спеціалістів, піклуйтеся про себе.

Куди звернутись по психологічну підтримку

За підтримки Національної психологічної асоціації (НПА) психологи-волонтери створили **центр психологічної підтримки “Як ти?”** для тих, хто потерпає від останніх подій і відчуває постійні стрес, хвилювання та тривогу. За підтримкою можна звернутися безкоштовно, у будь-який час доби.

«Розкажи мені» — безкоштовна інтернет-платформа для психологічних консультацій. Команда платформи допомагає всім, хто потребує емоційної підтримки, консультації та допомоги у зв'язку зі швидкими змінами, що наразі відбуваються в економіці, соціумі та житті кожної людини. Звернутися за допомогою можна через вебсайт ініціативи.

Міжнародний Комітет Червоного Хреста (МКЧХ) відкрив гарячу лінію, за якою можна звернутися за підтримкою. Дзвінки безкоштовні: 0-800-300-155.

«УкрЄдність» – сайт безкоштовної психологічної підтримки від Української спілки психотерапевтів. Команда підбере для вас фахівця відповідно до зазначених Вами проблем. Є можливість відвідувати безкоштовні підтримуючі групи в онлайн-форматі.

Чатботи в Telegram для психологічної підтримки українців:

Друг. Перша допомога – бот, створений за підтримки ЮНІСЕФ на основі сучасних протоколів і науково-доведених досліджень.

Слова допомагають – бот, який розповідає про різні стани й емоції та підказує, як допомогти собі самостійно, якщо немає змоги звернутись до психолога. Також радить, як підтримати іншу людину, котрій потрібна психологічна допомога. Створений командою Центру психічного здоров'я НаУКМА та факультету інформатики CyberFI НаУКМА.

ДОДАТКИ

ЯК ПОВОДИТИСЯ НА ОКУПОВАНІЙ ТЕРИТОРІЇ²

- Варто знати
- Громадянський спротив на окупованих територіях
- Пам'ятайте: на окупованій території люди не залишаються одні!
- Подбайте про свою кібербезпеку та розкажіть рідним і друзям, як це зробити
- Псевдореферендуми РФ: що робити, аби не допомагати окупантам

Окупація означає, що країна або її частина була захоплена збройними силами іншої країни. Під час окупації територія держави перебуває під контролем ворога, а її представники прагнуть утвердитися як офіційна влада. Вони намагаються завоювати підтримку та довіру місцевого населення і тримати його в незнанні.

Окупація зазвичай супроводжується інтенсивною пропагандою, підбуренням до зрадницьких вчинків та насильства щодо співвітчизників, широкими репресіями проти мирного населення та зростанням злочинності.

Україна стійко боронить свою землю, яким би непереборним не здавався суперник. І дає бій окупантам по всій лінії фронту. Навіть якщо держава тимчасово втрачає контроль над частиною своєї території, громадяни України чинять на цій території організований опір.

Будьте готові справлятися самостійно протягом тривалого часу в разі перебоїв у наданні життєво важливих послуг або зниженні доступності товарів. За можливості запасіться водою, їжею та іншими необхідними речами.

Далі надаємо перелік порад, які допоможуть вам організувати собі відносну безпеку та бути готовими до потенційних загроз чи провокацій.

- Дізнайтеся, хто надаватиме вам першу допомогу в умовах окупації: лікарня, швидка допомога, служба порятунку тощо.
- Співпрацюйте з іншими людьми на окупованій території, яким ви можете довіряти, щоб краще справлятися разом. Якщо у вас є можливість – допоможіть тим, хто цього потребує. Подбайте про людей з інвалідністю, жінок з дітьми, людей літнього віку, яким потрібна підтримка.
- Якщо вам доводиться пересуватися, то краще робіть це пішки або на велосипеді, і, якщо це можливо, лише засвітла.

² За матеріалами сайту: <https://cutt.ly/aMxQu83>

- Уникайте місць які можуть бути заміновані. Наприклад: покинуті будівлі та мости.

- Не торкайтеся залишеної зброї, боєприпасів чи будь-яких інших неідентифікованих предметів, оскільки вони можуть бути замаскованими вибуховими пристроями чи іншими небезпечними речами. Уважно проінструкуйте дітей, щоб вони не торкались загублених іграшок та привабливих речей.

- Уникайте контактів з бійцями окупаційних військ і не ризикуйте своїм життям провокуючи їх (наприклад, публічна зйомка чи фотозйомка, прицілювання предметом, схожим на зброю, публічний опір).

- Захищаючи себе, не завдавайте шкоди іншим людям, які постраждали від окупаційних військ.

- Не довіряйте інформації в ЗМІ, яку транслюватиме окупант. Це пропаганда, спрямована на те, щоб дезінформувати та налякати вас. Подбайте про те, щоб мати доступ до **перевірених джерел інформації** та дізнаватись правдиві новини про ситуацію в країні.

- Якщо членів вашої сім'ї розлучають одне з одним під час збройного конфлікту, повідомте про це гуманітарні організації (наприклад, Червоний Хрест), які допомагають людям знайти інформацію та возз'єднати сім'ї. Перегляньте **довідку щодо евакуації під час війни**, а також довідку на випадок, якщо вас силою вивезли з України.

- Будьте готові до того, що бої можуть тривати довго. Подбайте про те, щоб організувати захист для себе та своїх близьких.

Варто знати

Сприяття завершенню окупації без насильства можна через організований та системний опір ворогу. Для того, щоб ваша діяльність була ефективною, дотримуйтесь наступних рекомендацій:

- Не співпрачайте з окупаційними військами: не діліться з ними інформацією, не беріть участі в громадських зборах чи заходах організованих окупантом.

- Пам'ятайте, що гуманітарна допомога від РФ — це частина гібридної інформаційної операції. Таким чином вони хочуть показати світу позитивну картинку, яка не відповідає дійсності.

- Не дозволяйте використовувати себе як додаткову робочу силу при будівництві оборонних об'єктів тощо.

- Дотримуйтесь українських законів, а не правил, встановлених окупаційною владою. Дійте на основі загальнолюдських цінностей і практик.

- Не дозволяйте провокувати себе на насильство.
- Фіксуйте порушення прав людини та конституційних цінностей. Але робіть це лише у тому випадку, якщо це безпечно! Таємно фіксуйте порушення та діліться доказами з українською та міжнародною спільнотою.
- Допомагайте жертвам насильства.
- Не давайте інтерв'ю представникам окупаційної влади та пропагандистським ЗМІ. Не дозволяйте себе знімати або фотографувати.
- Співпрацюйте з іншими членами громади та робіть внесок у продовження громадських ініціатив.

Громадянський спротив на окупованих територіях

Навіть якщо ваше місто чи село опинилося на окупованій території, кожен громадянин може зробити свій внесок у справу спротиву – як у складі підпілля, партизанських сил, так і в якості допоміжного компонента. Прості, а головне безпечні дії, помножені на тисячі громадян, які їх проводять, перетворюються на потужну зброю та відчутну перешкоду для роботи окупантів.

Сили Спеціальних Операцій ЗСУ розробили практичний poradnik, як чинити спротив окупантам, який можна завантажити за посиланням³.

Більше рекомендацій – на сайті Центру національного спротиву (<https://sprotyv.mod.gov.ua/>)

Пам'ятайте: на окупованій території люди не залишаються наодинці!

Україна та міжнародні гуманітарні організації різними шляхами допоможуть їм впоратися.

- Гуманітарне право зобов'язує країну-окупанта забезпечувати населення продуктами харчування, ліками, основним одягом, постільною білизною, житлом та іншими засобами.

- Низка міжнародних гуманітарних організацій надаватимуть допомогу в кризових зонах. Держава-окупант зобов'язана сприяти доставці пакетів допомоги.

- Емблеми міжнародних гуманітарних організацій, які можуть надати вам допомогу, виглядають так:



³ Громадянський спротив на окупованих територіях / Центр громадського спротиву України. 2022. URL: <https://cutt.ly/iMxmVJf>

Подбайте про свою кібербезпеку та розкажіть рідним і друзям, як це зробити

• Обов'язково встановіть VPN: так ви зможете отримувати правдиву інформацію навіть у випадку, коли окупант блокуватиме до неї доступ

Рекомендуємо: ExpressVPN, Surf Shark, Private Internet Access, CyberGhost VPN, NordVPN, Proton VPN, Clear VPN, до Avast SecureLine VPN, наприклад, можна під'єднати до 5 пристроїв.

Деякі браузерери, наприклад, Opera, мають вбудовану функцію VPN. Як знайти: Opera: Налаштування – Основні – VPN – увімкнути VPN.

Clear VPN від української IT-компанії MacPaw надає безкоштовний доступ на рік за промокодом SAVEUKRAINE.

NordVpn: для отримання безкоштовного доступу напишіть у чат або на пошту support@nordvpn.com. Буде проведено тест локації (ви з України, чи не так?) Достовірно для Linux.

• Користуйтеся лише мобільним інтернетом чи захищеним Wi-Fi. Ніколи не використовуйте для онлайн-банкінгу чи обміну конфіденційною інформацією відкритий Wi-Fi чи той, який просить пройти авторизацію. Вимикайте Wi-Fi, коли ним не користуєтесь.

• Вимкніть автоматичний вибір стільникової мережі на своєму смартфоні. Потрібну мережу встановлюйте вручну.

• За можливості, придбайте програми, що перевіряють телефон на наявність шпигунських застосунків чи файлів (для iPhone – iVerify, Android – Root Checker App). Встановіть антивірусні програми (але не російського виробництва!) на комп'ютери. Як це зробити – посилання на розділ Захист від шкідливих програм

• Варто налаштовувати месенджери перед використанням задля більшої безпеки (параметри тут). Найбільш безпечні серед месенджерів – Signal або Threema.

• Використовуйте різні поштові адреси для реєстрації на важливих сервісах (наприклад, в інтернет-банкінгу).

• Регулярно перевіряйте в налаштуваннях месенджерів, соцмереж та інших сервісів, на яких пристроях активні ваші акаунти. Видаляйте зайві.

• Блокуйте гаджет одразу після закінчення роботи. Завершуйте сесії та виходьте з акаунтів на пристроях, якими не користуєтесь.

• Не відкривайте листи від незнайомих відправників. Дивне повідомлення навіть від знайомої людини – сигнал зателефонувати та уточнити, чи справді воно належить автору. Можливо, акаунт зламали.

- Придбайте картки різних мобільних операторів на випадок, якщо буде вимкнено одну з стільникових мереж.
- Переіменуйте контакти людей в телефоні, які беруть участь в опорі (вигадайте їм інші імена).
- Видаліть усе, що може зашкодити вам або руху опору, якому ви допомагаєте.
- Обмежте кількість особистої інформації в мережі (геолокація без потреби, домашня адреса, інформація про вашу відсутність удома).

Псевдореферендуми рф: що робити, аби не допомагати окупантам

Коли росія хоче легітимізувати окупацію українських територій, вона вдається до фейкових референдумів. Для України та міжнародної спільноти їх “результати” є юридично нікчемними, такими, що не несуть жодних наслідків.

Для громадян України участь у “голосуванні” стає сприянням ворогу, оскільки полегшує реалізацію завдань, які той ставить перед собою. Найкращий вихід – це не дати окупантам можливості пред’явити необхідний обсяг бюлетенів, власноручно заповнених людьми. Нехай навіть ці бюлетені відіграватимуть лише пропагандистську роль і не матимуть юридичної сили.

Для мешканців окупованих територій кампанія з фейкового волевиявлення несе також загрозу, оскільки вона є своєрідною “перекличкою” лояльних до незаконної російської адміністрації. Люди, які добровільно й без примусу “голосують”, потрапляють у поле зору окупантів як потенційні пособники й колаборанти.

Найкраща стратегія неучасті у фейкових референдумах та інших проявах російської окупаційної політики – виїхати за межі тимчасово окупованої території. Ухилятися від участі в псевдореферендумі потрібно обережно, не наражаючи себе на небезпеку насильства чи потрапляння в “чорні списки” російських карателів.

• Так зване “голосування” відбувається частково на стаціонарних дільницях, частково “дистанційно”, “на дому” тощо. Найпростіше ухилитися від голосування на дільниці: не відвідуйте в ці дні місця, де облаштовані дільниці.

• Уникайте в дні проведення фейкового “референдуму” людних місць, зокрема торгових площ, вокзалів, місць проведення дозвілля. Організатори псевдореферендуму намагатимуться зібрати “голоси” в місцях скупчення людей.

- Для того, щоб окупанти не отримали ваш “голос” удома, мінімізуйте вірогідність зустріти їх там у ці дні. Змініть своє місце перебування, зачиніться й не подавайте ознак вашої присутності в приміщенні.

- Відкритий конфлікт з організаторами псевдореферендуму може бути небезпечним. Натомість можна спробувати обґрунтувати відмову “голосувати”: “уже сходив і віддав голос”, “боюся голосувати”, “не дозволяють релігійні переконання”, “поставте самі за мене помітку в бюлетені” і т.д.

- Пам’ятайте, що не брати участь у фейковому референдумі правильно. Однак у випадку неможливості ухилитися від цього через загрозу власній безпеці, варто передусім думати про безпеку. Саме “голосування” не є кримінальним правопорушенням.

Для вироблення додаткових стратегій ухилення від участі в фейковому референдумі, кооперуйтеся зі знайомими, яким довіряєте. Разом можна чинити більш ефективний спротив діям окупантів.

За жодних обставин не допомагайте російським загарбникам в організації проведення псевдореферендуму: не погоджуйтесь працювати в комісії, не агітуйте за участь у т.зв. “референдумі”, не надавайте матеріального та логістичного сприяння в організації процесу. Такі дії є серйозним правопорушенням і передбачають кримінальну відповідальність (до 15 років позбавлення волі).

Важливо розуміти: організоване Кремлем референдум-шоу – це акт відчаю, адже плани ворога провалилися. росія програє війну.

Україна послідовно реалізує політику деокупації, ЗСУ визволяють українську землю. Влада окупантів тимчасова.

ВАЖЛИВА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ЗМІ, БЛОГЕРІВ ТА ВСІХ ГРОМАДЯН, ЯКІ ФОТОГРАФУЮТЬ АБО ПИШУТЬ ПРО ВІЙНУ ТА АРМІЮ⁴

Відповідно до наказу Головнокомандувача ЗСУ Генерала Валерія Залужного:

Що категорично заборонено висвітлювати ЗМІ у воєнний час:

- найменування частин та підрозділів, а також їх розташування
- кількість військових у частинах та підрозділах
- кількість озброєння та техніки, їх стан і місце зберігання
- умовні позначки об'єктів

Будь-яку інформацію про:

- операції, які проводять або планують систему охорони та оборони військових частин
- наявний захист військового такий як: озброєння та техніка (крім видимих або очевидно виражених)
- порядок залучення сил (військових) та засобів (озброєння)
- збір розвідувальних даних
- переміщення та розгортання військ (найменування, кількість, маршрути)
- військові частини та їх тактику, методи дій
- унікальні операції та спосіб їх виконання
- ефективність радіоелектронної боротьби противника
- відкладені або скасовані операції
- зниклий або збитий літак, корабель та операції з пошуку і порятунку
- плани щодо безпеки наших військ (dezinformacia, maskuvannya, protididia)
- інформаційно-психологічні операції, які проводять або планують пропаганду або виправдання широкомасштабної збройної агресії росії проти України.

⁴ Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача ЗСУ від 03.03. 2022 року № 73. URL : <https://cutt.ly/6Mx1b2N>

Наукове видання

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВЕКТОР
ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ**

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної конференції*

Редакційна колегія:

Гончаренко І., Терещук В., Гололобов С., Лапшина Н., Деркач Н.

Підписано до друку 16.11.2022 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 4,99. Наклад 50 прим.
Зам. № 1611/1

Надруковано з готового оригінал-макета у друкарні «Апрель»
ФОП Бондаренко М. О.
65045, м. Одеса, вул. В. Арнаутська, 60
Тел.: +38 (048) 235 79 76
info@aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02.2014