ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ЦЕНТР ПОЛІТИКО-ПРАВОВИХ РЕФОРМ
ГРОМАДСЬКА МЕРЕЖА ПУБЛІЧНОГО ПРАВА ТА АДМІНІСТРАЦІЇ UPLAN
СЬОМИЙ АПЕЛЯЦІЙНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ СУД
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Ю-КОНТРОЛ УКРАЇНА»
за участю міжнародних партнерів:
ГЕЛЬСІНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (ФІНЛЯНДІЯ)
ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (ПОЛЬЩА)
УНІВЕРСИТЕТУ ВІТОВТА ВЕЛИКОГО (ЛИТВА)

РОЗБУДОВА

ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ:

ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Всеукраїнської конференції з міжнародною участю

27 березня 2025 р.

Вінниця 2025

УДК 351/354:174:34(477:4)(06)
Р64

Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. 318 с.

Збірник містить матеріали Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю «Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції». До збірника увійшли тези доповідей, в яких розглядаються актуальні науково-прикладні проблеми розбудови доброчесності та комплаєнсу у процесі набуття Україною членства в Європейському Союзі. Наукові ідеї, висловлені у збірнику, відображають особисту думку авторів. Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст наукових публікацій і дотримання авторами правил академічної доброчесності.

Рекомендовано до друку вченою радою факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (протокол №8 від «28» березня 2025 р.)

Рецензенти:

Лазор О. Я. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Мельничук О. Ф. – доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Відповідальні за випуск: Юник І. Г., Бабик М.К.

Адреса редколегії:
21000, м.Вінниця, вул.К.Острозького, 32, к.3, ауд.306
e-mail: Lapsinsergij@gmail.com

© Вінницький державний
педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, 2025
© Автори статей

ЗМІСТ

Авер'янов Геннадій Валерійович
ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 10
Базилюк Ігор Артурович, Волощук Олександр Сергійович
РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ 13
Байраківський Володимир Васильович, Лазор Олег Ярославович
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 15
Байраківський Володимир Васильович, Лазор Олег Ярославович
ВІДКРИТІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ОРГАНІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА УТВЕРДЖЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ 18
Барабаш Сергій Миколайович
СТРАТЕГІЯ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ЯК СКЛАДОВА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ 20
Білик Аліна Василівна, Цюпра Тетяна Володимирівна
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 24
Блага Аліна Сергіївна
ПРОБЛЕМАТИКА ВИЗНАЧЕННЯ ШІ ОБ'ЄКТОМ ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА 26
Бобонець Єлизавета Станіславівна
SMART CITY: МІСТО МАЙБУТНЬОГО 28
Вербоватий Андрій Віталійович
РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ 33
Вербкіна Анастасія Володимирівна, Лазор Олег Ярославович
ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 36
Вечірко Ігор Олександрович
ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ДОБРОСОВІСНОСТІ У ПРАВОВІДНОСИНАХ НЕСПРОМОЖНОСТІ 38
Вишнівський Михайло Васильович
ДЕРЖАВНІ ПРОЦЕСИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА 40
Войтко Артем Анатолійович
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І МЕДІА 43
Волкова Наталія Вікторівна, Горін Артур Володимирович, Дроб

Олександр Маркович
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЩОДО ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ГАЛУЗІ ЗНАНЬ «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО **45**
Воловенко Вікторія Ігорівна, Кононенко Валерій Васильович
МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ **48**
Волошина Євгенія Павлівна, Кононенко Валерій Васильович
ВИЩИЙ АНТИКОРУПЦІЙНИЙ СУД ЯК ОДИН ІЗ НОВОСТВОРЕНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У БОРОТЬБІ ІЗ КОРУПЦІЄЮ В УКРАЇНІ **51**
Габрійчук Ярослав Вікторович, Супрун Світлана Дмитрівна
ЛОГІСТИКА ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ **54**
Гвоздєй Наталія Іванівна
ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА КОМПЛАЄНС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ **56**
Гулак Олена Василівна, Максимова Аліна Ігорівна
РОЛЬ ЗМІ У ВИСВІТЛЕННІ МАТЕРІАЛІВ КОРУПЦІЙНИХ ПРОВАДЖЕНЬ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ **58**
Дацій Надія Василівна
КОНФЛІКТНИЙ ХАРАКТЕР СОЦІАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ФОРМ ТА ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА **60**
Дзевелюк Андрій Володимирович, Галузінська Каріна Олександрівна
КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ **62**
Динту Анастасія Максимівна, Дзевелюк Марина Володимирівна
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ **64**
Довгань Вероніка Олегівна
МОТИВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ **67**
Драчук Аліна Ігорівна
РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ **69**
Дудченко Олександр Юрійович
ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРСІВ (ДОБОРІВ) НА ПОСАДУ СУДДІ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ НА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ **72**
Дурдас Вадим Васильович
ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК СУЧАСНИЙ ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ В СЕКТОРІ

ОБОРОНИ УКРАЇНИ 75

Дяків Назар Валерійович, Дякова Людмила Валеріївна
КІБЕРБЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ЗАХИСТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 78

Ємець Ольга Іванівна, Бойчук Іванна Володимирівна
ВПЛИВ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ 80

Заболотний Андрій Володимирович
СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОБРОЧЕСНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ 82

Закрицька Вікторія Дмитрівна, Лазор Оксана Дмитрівна
КРИЗА ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ЯК ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ДОПОМАГАЄ ЇЇ ПОДОЛАТИ 86

Зубар Іван Валерійович, Вірковський Максим Олегович
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ДОБРОЧЕСНОСТІ 88

Зубар Іван Валерійович, Гелетко Андрій Петрович
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 90

Зубар Іван Валерійович, Пацан Марія Михайлівна
МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ: СТВОРЕННЯ АДАПТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ 92

Зубар Іван Валерійович, Радзимовський Владислав Едвардович
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 94

Зубар Іван Валерійович, Ревенко Олександр Олександрович
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ESG ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 96

Зубар Іван Валерійович, Шелудченко Світлана Максимівна
МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ ВІДПОВІДНО ДО ESG-ПРИНЦИПІВ 98

Івашківська Альона Олександрівна
ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНСУ У СТВОРЕННІ ТА РЕЄСТРАЦІЇ ГРОМАДСЬКИХ ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 101

Іськів Іван Зіновійович
АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБАХ ЯК ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ 104

Капустенко Юліанна Вадимівна, Посвалюк Ольга Андріївна
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У КОМПАНІЇ 106

Карпенко Олександра Вікторівна
ПРОЗОРІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ 108
Климчук Олександр Васильович, Бабак Микола Іванович
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 110
Климчук Олександр Васильович, Багрій Максим Віталійович
ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG – ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 112
Климчук Олександр Васильович, Заярний Дмитро Андрійович
ВПРОВАДЖЕННЯ ESG ПРИНЦИПІВ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА 114
Климчук Олександр Васильович, Іваськo Руслан Олександрович
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 117
Климчук Олександр Васильович, Когут Максим Олександрович
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА 119
Климчук Олександр Васильович, Подоляка Степан Сергійович
ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 121
Козинська Анастасія Андріївна, Шпак Карина Олександрівна
ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ 124
Колосов Віктор Олександрович
ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА УПРАВЛІННЯ 127
Кононенко Валерій Васильович, Дзевелюк Марина Володимирівна
ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ 129
Котигорох Андрій Леонідович, Супрун Світлана Дмитрівна
ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 132
Краковська Анжеліка Євгеніївна
ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 135

Кронівець Тетяна Миколаївна, Дорош Вікторія Сергіївна
ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС В УПРАВЛІННІ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 139
Круць Артем Іванович
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ 142

Кручинський Олександр Володимирович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЄС 143
Кучерівська Софія Степанівна
ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СТРАХОВОМУ БІЗНЕСІ 146
Кучинський Олександр Валерійович
РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В АСПЕКТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 148
Кучмійова Тетяна Сергіївна, Васильєва Катерина Вадимівна
АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ПЕРСОНАЛЬНИМ ДАНИМ ТА ЗАСОБІВ ЇХ ЗАХИСТУ 150
Кушко Ігор Сергійович
ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ 156
Лазор Оксана Дмитрівна, Лазор Олег Ярославович
КОМПЛАЄНС: ТЕОРЕТИКО-ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ 159
Лапшин Сергій Андрійович, Соколовський Володимир Сергійович
ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ 161
Лісова Руслана Мирославівна
ESG – КОМПЛАЄНС ЯК ЧИННИК РОЗБУДОВИ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ 163
Любченко Вікторія Віталіївна, Шпак Карина Олександрівна
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КОМПЛАЄНСУ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ 165
Любчіч Софія Юріївна, Материнська Ольга Андріївна
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОМПЛАЄНСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНИ 168
Марчук Денис Миколайович, Супрун Світлана Дмитрівна
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 171
Материнська Ольга Андріївна, Коршманюк Анастасія Василівна
ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 173
Матяш Ілля Сергійович
КОМПЛАЄНС І ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕПОСІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ 175
Мельник Софія Олександрівна
РЕАЛІЗАЦІЯ ПОВНОВАЖЕНЬ АРБІТРАЖНОГО КЕРУЮЧОГО У СПРАВАХ ПРО НЕПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ФІЗИЧНИХ ОСІБ 178
Метельська Крістіна Вікторівна

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ У СФЕРІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ 180
Микуліна Марина Іванівна
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ 182
Нагорняк Світлана Василівна
HR 4.0: СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ 184
Назаренко Марина Олександрівна
ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В НАЦІОНАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ СИСТЕМИ 186
Намазова Юлія Ісмаілівна
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРАХ МВС 189
Оверковська Тетяна Костянтинівна
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ ПРО СТАН ДОВКІЛЛЯ ЯК СКЛАДОВА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ 191
Омелюх Ірина Олегівна, Лазор Олег Ярославович
ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МОДЕЛІ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ 194
Пащенко Ірина Іванівна
ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ 197
Петров Георгій Андрійович
КООПЕРАТИВИ ІСПАНІЇ ЯК ПРИКЛАД ДОБРОЧЕСНОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 199
Пилипенко Тетяна Іванівна, Бятова Дарина Олегівна
КОРПОРАТИВНИЙ КОМПЛАЄНС: ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАКТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС 202
Піпко Андрій Миколайович
КОМПЛАЄНС ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ СУДДІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 205
Піскунова Ольга Борисівна
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ 209
Платонова Крістіна Дмитрівна, Дзевелюк Марина Володимирівна
ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У КРИЗОВИХ СТАНАХ 211
Поворознюк Сергій Петрович
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ

В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ 214
Поліщук Ірина Юріївна, Лазор Оксана Дмитрівна
АНТИКОРУПЦІЙНІ ЗАХОДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 216
Посвалюк Ольга Андріївна
РОЛЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК ЗА ПРИНЦИПАМИ ESG 218
Пустова Анастасія Олександрівна, Лазор Олег Ярославович
ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ФІНЛЯНДІЇ : ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 220
Пушкар Катерина Олександрівна
ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЕКОЛОГІЧНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ 222
Пушкар Олег Анатолійович
ПРАВО НА ІНФОРМАЦІЮ ТА ПРАВО НА ДОСТУП ДО ІНФОРМАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, СПІВВІДНОШЕННЯ 224
Пшук Яна Іванівна, Кононенко Валерій Васильович
ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ 226
Рац Дар'я Дмитрівна, Материнська Ольга Андріївна
ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 230
Рибаков Максим Сергійович
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ 233
Савишен Ярослав Олександрович
КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАПОБІГАННЯ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ФІНАНСУВАННІ БІЗНЕСУ 234

Саган Євгенія Іванівна, Гайду Ганна Володимирівна
МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В СУДОВІЙ ГІЛЦІ ВЛАДИ 237
Сазонська Ганна Романівна
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ 238
Самборська Оксана Юріївна
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ 242
Самойленко Дар'я Тарасівна
РОЛЬ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ

ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 244
Сінькевич Вероніка Сергіївна, Дзевелюк Марина Володимирівна
ПРАВОВІ АСПЕКТИ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ 246
Сиченко Віктор Володимирович, Рибкіна Світлана Олексіївна, Соколова Ельміра Тельманівна
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ 249
Скічко Ірина Анатоліївна
ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕТОДІВ В ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ 251
Скрипник Дмитро Юрійович, Заболотний Андрій Володимирович
РОЛЬ ПРЕЗИДЕНТА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО КОМПЛАЄНСУ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ 253
Сментина Наталія Валентинівна
ДОБРОЧЕСНІСТЬ І КОМПЛАЄНС У БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 256
Смертюк Світлана Вікторівна
БАНКРУТСТВО ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ 258
Соловей Вероніка Валеріївна
РЕАЛІЗАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 260
Ставнича Наталя Олександрівна, Чорненька Світлана Олександрівна
ЕТИКА ВІЙНИ: ЯК МІЖНАРОДНЕ ПРАВОСУДДЯ ФОРМУЄ КУЛЬТУРУ ДОБРОЧЕСНОСТІ 263
Стахова Анастасія Олександрівна
ТЕОРІЯ ГЕНДЕРУ ТА КОРУПЦІЇ: ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОСЛІДЖЕНЬ 265
Страхніцький Ярослав Олександрович
РОЛЬ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ 267
Телень Владислав Юрійович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 271
Тимоць Мирослава Василівна, Верига Оксана Романівна
РОЛЬ ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ 274
Тимошенко Тетяна Анатоліївна, Кононенко Валерій Васильович
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ОДИН ІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ 277
Тімофєєва Лілія Юріївна
ПРОПОРЦІЙНІСТЬ ВРАХУВАННЯ ПОМ'ЯКШУЮЧИХ ОБСТАВИН ТА КОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ 279

Ткачук Іванна Олександрівна, Посвалюк Ольга Андріївна
ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG У ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ В КОМПАНІЯХ 283
Фабіянська Вікторія Юхимівна, Цирульник Сергій Михайлович
ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ВІННИЦЬКОМУ ТЕХНІЧНОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ 285
Фаєр Артем Олександрович
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ У МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ОСВІТІ 288
Фаєр Богдан Леонідович, Лазор Оксана Дмитрівна
ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАХИСТУ ДАНИХ 291
Харитонович Аліна Володимирівна, Дзевелюк Марина Володимирівна
ОСОБЛИВОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ 294
Хоменко Олександр Пилипович
РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ У АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ 296
Чепель Яна Олександрівна
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ 300
Чернищук Наталія Володимирівна
РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ У ПРОЦЕСІ НАБУТТЯ УКРАЇНОЮ ЧЛЕНСТВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ 302
Черняк Світлана Валентинівна
КОМПЛАЄНС У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ 305
Шемігон Олександр Іванович
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ 307
Юник Ірина Геннадіївна, Хавроха Олександра Михайлівна
КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ 309

Язвінська Діана Ігорівна
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ВІННИЦЬКОМУ ТЕХНІЧНОМУ 310

ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ШЛЯХОМ ПРОВЕДЕННЯ ПРОСВІТНИЦЬКИХ ЗАХОДІВ

Якимчук Аліна Юріївна

ДОСВІД НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У РОЗВИНЕНИХ ДЕРЖАВАХ СВІТУ: ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ УКРАЇНИ **311**

Yakymchuk Yurii

ENHANCING THE LAW ENFORCEMENT SYSTEM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW **313**

Материнська Ольга Андріївна, Левченко Анна Олександрівна

РОЛЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ **316**

Авер'янов Геннадій Валерійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Концепція сталого розвитку є ключовою концепцією світового суспільного економічного розвитку, що передбачає збалансованість економічного зростання, соціального добробуту та екологічної відповідальності держав [6; 7; 9]. З початку повномасштабної російської агресії проти України Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) зазнала суттєвих змін у своїй діяльності. Завдання виявлення та ліквідації наслідків авіаударів, евакуація населення й забезпечення гуманітарних потреб стали ключовими пріоритетами її діяльності.

В результаті ракетних ударів й обстрілів ДСНС працює на ліквідації пожеж, виявленні та знешкодженні вибухонебезпечних предметів. ДСНС організує евакуацію населення з зон активних бойових дій, взаємодіє з волонтерськими організаціями й міжнародними партнерами.

Зрозуміло, що нині війна в Україні суттєво впливає на досягнення цілей сталого розвитку, визначених ООН. Найбільш вразливими залишаються сфери економіки, екологічна й соціальна сфери. Адже відбувається масове знищення природних територій, забруднення водних ресурсів та повітря внаслідок бойових дій важкими металами. Руйнування інфраструктури, падіння виробництва та міграція трудових ресурсів негативно позначаються на економіці України. Вимушене переселення мільйонів українців, погіршення доступу до медицини та освіти впливають на соціальну стабільність та спричиняють напруження у суспільстві [9]. У цьому контексті ДСНС відіграє важливу роль у мінімізації наслідків війни, сприяючи збереженню людських життів та відновленню інфраструктури.

Основними напрямами діяльності ДСНС у воєнний період стали [1; 10]:

- рятувальні операції та евакуація – швидке реагування на наслідки обстрілів та авіаударів, забезпечення безпеки цивільного населення.
- розмінування – масштабне виявлення та знешкодження вибухонебезпечних предметів, що є критично важливим для подальшого відновлення країни.
- гасіння пожеж та ліквідація наслідків атак – реагування на численні випадки пожеж у житлових районах, промислових зонах та об'єктах критичної інфраструктури.
- гуманітарна допомога й забезпечення базових потреб населення – організація постачання продовольства, води, медичних засобів, розгортання тимчасових пунктів проживання.

– координація зі міжнародними партнерами – отримання фінансової, технічної та кадрової допомоги від країн-партнерів, міжнародних організацій та гуманітарних місій.

Фінансування діяльності служб надзвичайних ситуацій є ключовим фактором ефективного реагування на катастрофи. У період війни витрати на ДСНС значно зросли, включаючи: закупівлю спецтехніки й засобів індивідуального захисту; оплату роботи рятувальників й компенсацію ризиків; відновлення пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури; міжнародну допомогу та гранти на розвиток системи надзвичайного реагування.

Досить цікавим є міжнародний досвід та фінансування ДСНС. Наприклад, у США, федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA) має щорічний бюджет у понад $28 млрд, що використовують на реагування на стихійні лиха й теракти [2]. Фінансування забезпечує як державний бюджет, так і спеціальні страхові фонди. У Німеччині діє Федеральне агентство з питань технічної допомоги (THW), яке отримує фінансування у розмірі близько €2 млрд на рік, що дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації й відновлювати зруйновані об'єкти [3]. У Ізраїлі функціонує Національне командування тилу отримує підтримку від державного бюджету у розмірі понад $5 млрд, що використовується на будівництво бомбосховищ, розвиток систем раннього оповіщення й підготовку населення [4]. Уряд Японії [5] виділяє понад ¥3 трлн (близько $20 млрд) щорічно на заходи з попередження та ліквідації наслідків природних катастроф, включаючи інноваційні системи моніторингу та відновлення інфраструктури (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння фінансових інструментів діяльності органу ДСНС

у розвинених державах світу

Країна	Організація відповідальна за ДНС	Річний бюджет	Основні напрямки витрат
Україна	ДСНС	≈1,5 млрд $	Евакуація, розмінування, пожежогасіння
США	Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA)	28 млрд $	Реагування на лиха, страхові виплати
Німеччина	Федеральне агентство з питань технічної допомоги (THW)	2 млрд €	Відновлення інфраструктури, рятувальні операції
Ізраїль	Командування тилу	5 млрд $	Захисні споруди, системи оповіщення
Японія	МНС Японії	3 трлн ¥ (20 млрд $)	Захист від землетрусів, моніторинг

*Джерело: складено за даними [1 – 5].

Діяльність Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) в умовах воєнного стану є одним із ключових елементів забезпечення національної безпеки, захисту населення й критичної інфраструктури. Війна

в Україні створила безпрецедентні виклики для цієї служби, зокрема масштабні руйнування, гуманітарну кризу, екологічні катастрофи та значне збільшення обсягів роботи з розмінування територій.

Основними напрямами діяльності ДСНС у воєнний період стали рятувальні операції та евакуація, розмінування, гасіння пожеж та ліквідація наслідків атак, гуманітарна допомога, тощо. Досвід розвинених країн, як США (FEMA), Німеччина (THW), Ізраїль (Національне командування тилу) та Японія (МНС Японії), демонструє, що ефективне реагування на надзвичайні ситуації можливе за умови належного фінансування, впровадження інноваційних рішень та постійної підготовки персоналу.

Україна активно адаптує цей досвід у своїй діяльності, зокрема через використання дронів для розвідки зони катастроф, цифрових систем оповіщення населення та мобільних рятувальних центрів. З фінансової точки зору, бюджет ДСНС у період війни суттєво зріс, що дозволило розширити технічне забезпечення, збільшити кількість персоналу та модернізувати методи реагування. Проте, у порівнянні з аналогічними службами західних країн, фінансування української служби залишається обмеженим, що вимагає подальшої міжнародної підтримки та залучення інвестицій у сферу цивільного захисту.

Значний вплив війни на сталий розвиток України вимагає довгострокового планування заходів із відновлення. Пріоритетними завданнями на майбутнє є: розбудова стійкої інфраструктури, адаптованої до кризових ситуацій; розвиток системи раннього оповіщення населення та цифровізації рятувальних процесів; посилення міжнародної співпраці та залучення додаткових ресурсів для подальшого відновлення країни. Таким чином, діяльність ДСНС в умовах воєнного стану є невід'ємною складовою збереження життів та стабільності держави. Попри значні виклики, українська служба надзвичайних ситуацій продемонструвала високу ефективність, гнучкість та адаптивність у надзвичайно складних умовах, закладаючи основу для післявоєнного відновлення та розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Офіційний сайт: https://dsns.gov.ua.
2. Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій США (FEMA). Офіційний сайт: https://www.fema.gov.
3. Федеральне агентство з питань технічної допомоги Німеччини (THW). Офіційний сайт: https://www.thw.de.
4. Національне командування тилу Ізраїлю. Дані з Міністерства оборони Ізраїлю: https://www.idf.il.
5. Міністерство внутрішніх справ Японії. Звіт про управління кризовими ситуаціями, 2023.
6. ООН. Цілі сталого розвитку: https://sdgs.un.org
7. Аналітичні звіти Світового банку щодо впливу війни в Україні на економіку, 2023.

8. Yakymchuk A.,Valyukh A. et al. (2020). Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1209. Springer, Cham. Online 978-3-030-50791-6. Scopus.

9. Якимчук А.Ю., Валюх А.М., Пахаренко О.В. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності. Монографія. Рівне: НУВГП, 2020. 154 с.

10. Дії підрозділів ДСНС в умовах воєнного стану. навч. пос. Під заг. ред. проф. М.Коваля. Львів: ЛДУ БЖД, 2023. 306 с. ISBN978-618-95365-0-2.

Базилюк Ігор Артурович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Волощук Олександр Сергійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Розподіл повноважень між органами виконавчої влади є ключовим чинником для забезпечення ефективного державного управління, впливаючи на стабільність, функціонування та результативність роботи державного апарату. В умовах децентралізації, розвитку демократичних інститутів і оновлення управлінської системи ця тема набуває особливої актуальності. Від злагодженого розподілу повноважень залежить не лише дотримання законності та правопорядку, а й здатність держави швидко й ефективно реагувати на соціальні та економічні виклики. Ефективний розподіл функцій між центральними, регіональними та місцевими органами влади покращує надання державних послуг, зменшує бюрократизм та підвищує якість управлінських рішень.

Розподіл повноважень передбачає закріплення конкретних функцій за відповідними рівнями виконавчої влади — центральним, регіональним і місцевим. Дана концепція базується на принципах субсидіарності, децентралізації та децентралізованої відповідальності. Принцип субсидіарності дозволяє вирішувати питання на якомога нижчому рівні, тоді як децентралізація спрямована на зміцнення регіональних і місцевих владних структур, що дозволяє скоротити відстань між владою та громадянами [2, с. 73].

Методологія розподілу повноважень являє собою сукупність науково обґрунтованих підходів і методів, що застосовуються для визначення та розмежування функцій між різними органами виконавчої влади. Основою методологічного підходу є концепції субсидіарності, пропорційності та децентралізації, які забезпечують рівномірний розподіл відповідальності, прозорість у виконанні функцій і гнучкість у прийнятті рішень.

Основні методологічні підходи до розподілу повноважень базуються на правових і адміністративних механізмах, які передбачають не лише чітке визначення функцій, але й наявність контролю та координації між органами різного рівня, оскільки чітке визначення ролей та обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє ефективності [3, с. 86].

Методологічні аспекти розподілу повноважень включають кілька підходів, серед яких функціональний підхід, що визначає повноваження на основі функцій, які має виконувати кожен рівень влади, методологія якого передбачає ідентифікацію сфер компетенції, що відноситься до центральних, регіональних та місцевих органів, для уникнення дублювання повноважень; структурний підхід розглядає розподіл повноважень через призму організаційної структури виконавчої влади та базується на розподілі функцій між організаційними одиницями і є особливо важливим для координації та комунікації між рівнями влади; результативний підхід оцінює доцільність надання певних повноважень, виходячи з кінцевого результату, його методологія передбачає моніторинг і оцінювання ефективності використання повноважень [4, с. 77].

Буглак Ю.О, виокремлює такі методи розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування:

нормативно-правові: розподіл повноважень здійснюється на конституційному та законодавчому рівнях, а також за допомогою актів Президента України. Це включає первинний розподіл (при створенні нових органів), перерозподіл (вторинний розподіл) і делегування повноважень;

судові: розмежування повноважень відбувається в результаті вирішення судових спорів, тлумачення законодавчих актів та перевірки їх на відповідність Конституції;

договірні: укладання адміністративних договорів та угод між органами державної влади та місцевого самоврядування [1, с. 129].

Проаналізувавши методологічний аспект розподілу повноважень, слід зазначити, що його може бути вдосконалено шляхом: застосування сучасних інформаційних технологій для збору даних, оцінювання ефективності та прогнозування потреб кожного рівня управління; застосування стратегічного підходу до розподілу повноважень, що дозволяє визначити пріоритети та довгострокові цілі для кожного рівня виконавчої влади; зміцнення кадрового потенціалу - розвиток професійної компетентності кадрів.

Отже, методологічний аспект розподілу повноважень між органами виконавчої влади є важливим інструментом, що визначає ефективність державного управління. На основі принципів субсидіарності, пропорційності та децентралізації формується методологія, яка дозволяє органам влади

різних рівнів ефективно співпрацювати та відповідати на суспільні потреби. Удосконалення методології розподілу повноважень забезпечить підвищення якості управлінських рішень, сприятиме оперативній реакції на виклики та підвищенню якості державних послуг для громадян.

Список використаних джерел

1. Буглак Ю.О. Форми, методи й критерії розмежування повноважень органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право.* Вип. 10. 2018. С. 127-130.
2. Звєряков М.І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса, 2019. 241 с.
3. Павленко О.П. Регіональні аспекти публічного управління: теорія та методологія стратегування: монографія. Миколаїв., 2020. 356 с.
4. Поліщук В.С. Особливості імплементації принципів нового державного менеджменту у країнах континентальної Європи. *Вісник НАДУ при Президентові України.* 2016. № 3(82). С. 76-82.

Байраківський Володимир Васильович
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В ФЕДЕРАТИВНІЙ РЕСПУБЛІЦІ НІМЕЧЧИНА: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Державна служба є основою ефективного управління, забезпечуючи стабільність, верховенство права та якісне надання послуг громадянам. Німеччина відзначається однією з найбільш розвинених і ефективних систем державного управління у світі, яка поєднує професіоналізм, прозорість та інноваційні підходи. Вивчення її досвіду є надзвичайно актуальним, адже дозволяє зрозуміти, які механізми сприяють стабільності та високій довірі громадян до влади. Особливо важливим це є для України, яка реформує свою державну службу, оскільки німецька модель може слугувати орієнтиром для підвищення ефективності та професіоналізації державного управління.

Загалом державна служба Німеччини регулюється положеннями Основного Закону Німеччини (Grundgesetz) [1] який є одночасно Конституцією ФРН. Частина 2 статті 33 цього Закону [1] встановлює рівний доступ громадян до всіх державних органів. В ній написано, що «кожен німець має рівний доступ до всякої державної посади у відповідності зі своїми здібностями та професійною кваліфікацією». В частині 3 статті 33 Основного Закону Німеччини [1], встановлений принцип рівності на державній службі, а також те, що ніхто не може бути обмежений в своїх правах через свою релігію або світогляд . Також в Основному Законі Німеччини прописані основні принципи публічної служби. До основних з них можна віднести: принцип рівного доступу громадян до кожної державної посади у відповідності з його кваліфікацією, професійною підготовкою, здібностями та діловими якостями; принцип вірності державі та принцип політичного нейтралітету чиновників; захист державою правового положення чиновників у випадку нанесення їм шкоди; соціальне забезпечення за рахунок держави та виплата грошового забезпечення, яке відповідає займаній посаді; свобода думки та свобода створення громадських об'єднань [1]. Державна служба або як її ще називають у Німеччині федеративна служба регулюється також Федеральним законом про державну службу (Bundesbeamtengesetz) [2], який регулює правовий статус державних службовців на федеральному рівні, їхні права, обов'язки, систему оплати праці, дисциплінарну відповідальність та пенсійне забезпечення. Зокрема в законодавстві передбачено кілька видів призначень на державну службу: довічне; тимчасове, тобто на певний термін; на випробувальний термін, передує постійному призначенню; на проходження підготовчої служби. В Німеччині діють ще й загальні вимоги для вступу на державну службу. Державним службовцям може стати тільки той, хто: є німцем за змістом статті ст.116 Основного закону, володіє спеціальним рівнем підготовки тощо. За Законом 1985 р [2] можливі й винятки із загального правила. Так, в разі службової необхідності на державну службу на посаду професора, доцента ВНЗ. можуть бути прийняті іноземці. До цього пункту слід зазначити, що статус державного службовця у Німеччині мають адміністративні посадові особи, поліцейські, тюремні охоронці, митники, більшість викладачів університетів, фахівці у сфері державної служби, мери, учителі в західній частині країни (у східній частині здебільшого ні). Судді та солдати мають особливий статус, хоча багато в чому він схожий на статус державного службовця. На місцевому рівні 1/3 працівників, що займають високі адміністративні посади, є державними службовцями, решта – звичайні співробітники. Існує кілька рангів державних службовців які встановлюються законами федеральних земель (Länderbeamtenrecht) [3] та Федеральним законом про оклади державних службовців (Bundesbesoldungsgesetz) [4]:

- нижній ранг (від A1 до A6, наприклад помічник, кваліфікований працівник, сержант, фельдфебель);

- середній ранг (від A5 до A9, наприклад асистент, секретар, поліцейський, бригадир);

- вищий ранг (від A9 до A13, наприклад інспектор, ревізор, працівник судового приставу, детектив, комісар);

- найвищий ранг (від A13 до A16, від B1 до B11, від W1 до W3, від C1 до C4, від R1 до R10, наприклад викладач, професор, медик, радник, президент федерального відомства, прокурор).

Офіційна назва цих рангів прив'язана до класів заробітної плати Федерального закону.

Заробітна плата державного службовця визначається фіксованими положеннями оплати праці та законодавчо затвердженими окладами. Рівень оплати залежить від посади, стажу та рангу державного службовця. Вони також звільняються від сплати внесків соціального забезпечення, а сплачують лише податок на прибуток. Державним службовцям гарантуються соціальні виплати, що включають пенсійне забезпечення, матеріальну допомогу, забезпечення сім'ї після смерті державного службовця, компенсації при нещасних і в інших особливих випадках. Їм також гарантується оплата витрат у разі зміни місця проживання в зв'язку зі службовою необхідністю. Кожен державний службовець має право на щорічну відпустку для відпочинку з збереженням повного заробітку. Існує особливе регулювання відпусток для деяких категорій федеральних державних службовців, зокрема – для тих, які проходять службу за кордоном. Інструкція про особливі відпустки для федеральних державних службовців регулює надання відпусток для політичної діяльності, підвищення кваліфікації та інших, визнаних важливими, державно-політичних цілей. Державні службовці мають право на щорічну оплачувану відпустку тривалістю для участі у виборах в якості кандидата в депутати, а також для виконання різних спеціальних передбачених законом обов'язків громадянина. Відпустка надається для роботи в місцевих представницьких органах. Державний службовець звільняється зі служби в разі втрати громадянства. Він також повинен бути звільнений, якщо: відмовляється скласти присягу; не здатний виконувати службові обов'язки; письмово вимагає свого звільнення; досяг пенсійного віку; без згоди свого начальника вибирає місце проживання, яке ускладнює виконання ним службових функцій або тривалий час знаходиться за кордоном. Службовець позбавляється своїх прав та його звільняють за: злочин, що спричинило покарання у вигляді позбавлення волі на строк один рік і більше; за кримінальне діяння, спрямоване проти світу; за зраду батьківщині; за злочин, спрямований проти вільної правової держави; за нанесення шкоди зовнішній безпеці [3].

Отже, підсумовуючи можна сказати, що Німецька модель державної служби демонструє, що успішне управління базується на поєднанні професіоналізму, незалежності та справедливої системи оплати праці. Важливим є і те, що державна служба в Німеччині є привабливою кар'єрною перспективою, оскільки гарантує соціальний захист, чіткі правила кар'єрного зростання та можливості для професійного розвитку. Для країн, які прагнуть

реформувати свою державну службу, вивчення німецького досвіду може стати основою для створення ефективних інституцій, що працюють в інтересах громадян. Зокрема, для України цей досвід може бути корисним у питаннях децентралізації, боротьби з корупцією, підвищення рівня відповідальності державних службовців та впровадження механізмів стимулювання їхньої ефективної роботи.

Список використаних джерел

1. Федеральний закон про державних службовців Німеччини: від 5 лютого 2009 р. Режим доступу: https://www.gesetze-im-internet.de/bbg_2009.
2. Федеральний закон про оплату праці державних службовців Німеччини: від 23 травня 1975 р. Режим доступу: https://www.gesetze-im-internet.de/bbesg.
3. Основний закон Німеччини: від 23 травня 1949 р. Режим доступу: https://www.gesetze-im-internet.de/gg.
4. Законодавство про державних службовців федеральних земель Німеччини: збірник нормативно-правових актів. Режим доступу: https://www.beamten-magazin.de/laenderbeamtenrecht.

Байраківський Володимир Васильович
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВІДКРИТІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ОРГАНІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА УТВЕРДЖЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ.

Корупція є однією з найсерйозніших проблем сучасних демократичних суспільств, яка руйнує основи правової держави, підриває довіру громадян до влади, сповільнює економічний розвиток і погіршує якість життя населення. Вона проникає у всі сфери суспільного життя, знижуючи ефективність управління, спотворюючи конкурентне середовище та створюючи умови для нерівності та несправедливості. Одним із найнебезпечніших аспектів корупції є її поширення на місцевому рівні, де вона безпосередньо впливає на щоденне життя громадян, обмежуючи їхні можливості отримувати якісні комунальні, освітні, медичні та адміністративні послуги. Місцеве самоврядування відіграє ключову роль у функціонуванні держави, оскільки

саме на цьому рівні приймаються рішення, які безпосередньо стосуються життєдіяльності громад. Органи місцевого самоврядування відповідають за управління бюджетами, розвиток інфраструктури, надання адміністративних послуг, благоустрій населених пунктів, регулювання підприємницької діяльності та багато інших аспектів суспільного життя. У зв'язку з цим будь-які корупційні зловживання на місцевому рівні мають надзвичайно негативні наслідки, адже вони не лише завдають прямих фінансових збитків громадам, але й підривають довіру громадян до влади та правових інституцій загалом.

Одним з най ефективніших методів боротьби з корупційними проявами на місцевому рівні є підвищення рівня прозорості та підзвітності органів та посадових осіб місцевого самоврядування. Адже не дарма, якщо проаналізувати нормативно-правову базу місцевого самоврядування в Україні, можна зрозуміти, що законодавці приділили особливу увагу нормативному закріпленню принципів відкритості (гласності) та підзвітності. Зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] закріплює механізми які забезпечують відкритість та підзвітність в діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема:

- відповідно до ч. 1 ст. 75 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані періодично, але не менш як два рази на рік, інформувати населення про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, місцевого бюджету, з інших питань місцевого значення, а також звітувати перед територіальними громадами про свою діяльність [2];

- відповідно до п. 2 ст. 11 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад є підконтрольними і підзвітними відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади. Це означає їх зобов'язання звітувати та інформувати про свою діяльність та її результати[2];

- згідно з ч. 6 ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» сільський, селищний, міський голова щорічно звітує відповідно сільській, селищній, міській раді про здійснення державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності виконавчими органами відповідної ради. Відповідно до ч. 7 цієї ж статті сільський, селищний, міський голова зобов'язаний не рідше одного разу на рік звітувати про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами[2] ;

- згідно ч. 6 ст. 54 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» староста не рідше одного разу на рік та на вимогу не менш як третини депутатів звітує про свою роботу перед такою радою, жителями старостинського округу[2].

Дослідивши чинну редакцію Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3], можна сказати, що цей закон не містить окремих статей, присвячених відкритості та підзвітності, але ці принципи інтегровані в його загальні положення, тобто прописані норми спрямовані на

забезпечення відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, через встановлення відповідних принципів та обов'язків для них. Нова редакція Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4] яка ще не набрала чинності, зберегла в собі інтегровані принципи попередньої редакції, а також містить нові закріплені механізми забезпечення відкритості та прозорості, для запобігання корупції зокрема. Прозорий конкурсний відбір, публічність рішень, закріплені чіткі критерії оцінки роботи державних службовців, електронне декларування, запобігання конфлікту інтересів, політична неупередженість, посилена відповідальність за корупцію. Ці механізми покликані мінімізувати ризики зловживань, політичного впливу, конфлікту інтересів та забезпечити підзвітність посадових осіб перед громадськістю. Крім законодавства, дотримання принципу відкритості та підзвітності регламентуються внутрішніми документами органів місцевого самоврядування. Наприклад статути територіальних громад, закріплюють механізми громадської участі, контролю та звітності перед мешканцями громади. Регламенти місцевих рад, встановлюють процедури оприлюднення рішень, онлайн-трансляцій засідань, громадських обговорень. Посадові інструкції службовців ОМС, визначають етичні стандарти, зобов’язання щодо запобігання конфлікту інтересів та боротьби з корупцією.

Загалом ці інструменти протидії корупції в місцевому самоврядуванні досить добре прописані на загальнодержавному та місцевому рівні. Що до їх реалізації то тут варто погодитися з дослідником Голик Ю.Ю[1], який також стверджував, що як завжди, на практиці виникають деякі проблеми, і здебільшого, потрібно додати, вони пов’язані з небажанням належним чином впроваджувати та реалізовувати ці механізми, самими посадовими особами та органами місцевого самоврядування. Але все ж попри певний опір з боку місцевої влади ці принципи і механізми активно впроваджуються та удосконалюються вже на місцях, значною мірою це викликано, через запити з боку суспільства яке хоче активно долучатись та контролювати роботу органів місцевого самоврядування, щоб зокрема зменшити корупцію. В цілому можна сказати, що органи місцевого самоврядування стали значно відкритіші, це пов’язано з кращим висвітленням діяльності органів місцевої влади, доступом до засідань місцевих рад, можливістю самостійно долучатися до процесу ухвалення рішень, зокрема через місцеві ініціативи. Рівень підзвітності також зріс, значною мірою цьому сприяло закріплення механізмів підзвітності в нормативних актах. Ці всі зміни позитивно вплинули на рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування та сприяли зменшенню рівня корупції в громадах.

Отже, забезпечення відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування є не лише важливим елементом демократії, але й ефективним інструментом у боротьбі з корупцією, що доведено на практиці. Запровадження прозорих механізмів ухвалення рішень, громадського контролю, підзвітності посадових осіб дозволить значно знизити рівень корупції на місцевому рівні, сприяти справедливому розподілу ресурсів та

підвищити довіру громадян до органів влади. Для цього необхідно продовжувати вдосконалювати законодавчу базу, розширювати практику електронного врядування, підвищувати рівень обізнаності громадян та посилювати співпрацю між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями. Що в перспективі дозволить повністю ліквідувати корупцію як явище, в місцевому самоврядування.

Список використаних джерел

1. Голик, Ю. Ю. Підзвітність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: теоретико-правові аспекти. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. С. 17–22.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 31. Ст. 381.

Барабаш Сергій Миколайович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

СТРАТЕГІЯ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ЯК СКЛАДОВА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Корупція являє собою небезпечне соціальне явище, яке здійснює деструктивний вплив на соціально-економічний розвиток держави та призводить до руйнації морально-етичних засад суспільства, створюючи при цьому, недовіру населення до органів державної влади та їх інститутів. Проблема протидії корупції вимагає особливої та постійної уваги з боку держави і суспільства. Результативність протидії корупції залежить від продуманої, системної антикорупційної політики.

Під антикорупційною стратегією України слід розуміти нормативно-правовий акт, що включає в себе продуману програму дій, яка має бути спрямована на зниження темпів корупції в нашій державі через усунення причин і її умов, системного застосування, відповідних заходів публічних органів, а також напрямків розгортання освітніх програм чи пропаганди проти корупції. Ця програма визначає принципи, мету, завдання, пріоритети та механізми дій: антикорупційне законодавство і ефективне його

застосування державними органами; політична воля керівництва держави; підтримка антикорупційних заходів держави самим суспільством [1, с. 7].

Найголовнішими засадами антикорупційної стратегії мають бути: 1) верховенство права, законність, пріоритет прав людини і громадянина; 2) спрямованість антикорупційної політики та координація діяльності органів влади з її реалізації; 3) системний аналіз корупційних ризиків; 4) проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів і їх проектів; 5) координація зусиль і забезпечення ефективної співпраці на центральному та регіональному рівнях між органам виконавчої влади, їх територіальними підрозділами, іншими органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, об'єднаннями громадян з питань реалізації державної антикорупційної політики; 6) запровадження в національне законодавство передового досвіду інших країн світу, а також включення пропозицій міжнародних організацій з питань антикорупційної політики; 7) співпраця інститутів громадянського суспільства з органами влади в сфері формування чи реалізації державної антикорупційної політики; 8) гласність та інформованість суспільства про здійснення заходів по запобіганню та протидії корупції [2, с. 29].

Протидія корупції є довгостроковим процесом, що має на меті її знищення. Відбувається вжиття запобіжних заходів, що направлені на криміногенні фактори і знищення сприятливих корупції умов, так і притягнення винних до відповідальності. Дії по запобіганню корупції і боротьбі з нею мають доповнюватись заходами, що націлені на виховання населення в дусі зневаги до корупції, а також заходами, які спрямовані на отримання підтримки громадян в проведенні органами публічної влади антикорупційної програми. Всі компоненти Стратегії повинні бути скоординовані таким чином, щоб позитивний вплив одного з них доповнював інші і навпаки.

Стратегічною метою антикорупційної політики є боротьба з корупцією на всіх рівнях завдяки підвищення прозорості діяльності державних служб, дотримання прав і свобод людини та громадянина, створення сприятливих умов для розвитку економіки, забезпечення європейських соціальних пріоритетів та добробуту населення, зниження рівня корупції в державі та усунення причин, які її створюють [3, с. 86].

Досягнення цієї мети можливе лише завдяки реалізації антикорупційної політики – передбачає поступове зниження рівня корупції в державі та налагодження роботи всієї системи заходів спрямованих на запобігання та протидії корупції в Україні. Пріоритетні завдання антикорупційної політики:

1. Потрібно продовжувати реформування державних інститутів і політичної системи у напрямку демократії та європейських цінностей, свободи слова, розвитку громадянського суспільства.

2. Досягнення безпеки суспільства від впливу корупції шляхом подолання як об'єктивних, так і штучних суперечностей в законодавстві,

побудові державного апарату на основі додержання конституційних гарантій прав і свобод людини і громадянина.

3. Запровадження антикорупційної освіти і інформованості.

4. Підвищення результативності системи державного управління та місцевого самоврядування.

5. Реформування інститутів правоохоронних органів з ціллю забезпечення їхньої готовності до виконання покладених на них завдань протидії корупції та організованій злочинності в Україні.

6. Інституційна реформа органів, які проводять дізнання, досудове слідство та кримінальне переслідування в справах про корупційні злочини [4, с. 386].

Таким чином, стратегія протидії корупції є важливим структурним елементом антикорупційної політики. У межах стратегічних напрямів антикорупційної політики розвивається антикорупційна тактика, яка передбачає розробку конкретних завдань і способів їх вирішення. Системне поєднання стратегічних напрямів протидії корупції є запорукою ефективності антикорупційної політики.

Список використаних джерел

1. Климчук О. В. Управління економічною системою України у воєнний період. Менеджмент в умовах війни. Збірник матеріалів круглого столу (м. Вінниця, 30 листопада 2022 року). Вінниця, 2023. С. 6–10.

2. Кравченко С. О. Підходи до розуміння антикорупційної політики в публічному управлінні. *Вчені зап. Тавр. нац. ун. ім. В. І. Вернадського*. Серія: Держ. упр. 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 28-33.

3. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Лазар І.Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. Київ: Дакор, 2007. 312 с.

4. Нонік В. В. Методологічні особливості розробки та реалізації регіональної антикорупційної стратегії. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид–во ЧНУ ім. Петра Могили, 2018. Вип. 2. С. 385 – 407.

Білик Аліна Василівна
асистент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Цюпра Тетяна Володимирівна
асистент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Кадрова політика є ключовим елементом державного управління, спрямованим на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу країни. Вона визначає механізми залучення, відбору, підготовки та професійного зростання державних службовців, що забезпечує стабільність і ефективність державного апарату. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у кадрову політику органів публічної влади, що дозволяє підвищити рівень прозорості, відповідальності та доброчесності державної служби [4, с. 197].

Цифровізація державного управління відкриває нові можливості для вдосконалення кадрової політики. Одним із головних інструментів є Єдиний портал вакансій державної служби, який забезпечує відкритий доступ до інформації про вакансії, що значно знижує корупційні ризики під час конкурсного відбору. Державні органи також активно впроваджують HRM-системи (Human Resource Management Systems), які допомагають автоматизувати процеси управління персоналом, відстежувати ефективність роботи держслужбовців і здійснювати аналіз кадрових потреб. Такі системи використовуються для формування електронних особових справ працівників, що спрощує управління кадровими ресурсами та мінімізує ризик фальсифікацій [8].

Важливим напрямом цифровізації є дистанційне навчання державних службовців за допомогою онлайн-платформ. Наприклад, платформа Prometheus та освітні програми НАДС надають можливість проходження курсів підвищення кваліфікації без відриву від роботи. Це сприяє безперервному професійному розвитку кадрів і покращенню управлінських навичок [7]. Окремо варто відзначити використання технологій штучного інтелекту для прогнозування кар’єрного розвитку службовців. Використання алгоритмів аналізу великих даних дозволяє оцінювати рівень компетентності держслужбовців, їхній потенціал для підвищення та відповідність займаним посадам. Це знижує ризик суб’єктивного підходу при ухваленні кадрових рішень.

Попри очевидні переваги, цифровізація кадрової політики стикається з низкою викликів. Використання електронних ресурсів для зберігання персональних даних державних службовців потребує надійного захисту від кібератак та несанкціонованого доступу. Недостатня увага до цього питання може призвести до витоку конфіденційної інформації та порушення законодавства про захист персональних даних [3]. Ще однією проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців. Хоча впровадження сучасних технологій спрощує кадрові процеси, частина працівників не володіє необхідними навичками для роботи з ними. Це вимагає додаткових освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової компетентності персоналу. Також важливим викликом є необхідність удосконалення законодавчого регулювання. Хоча в Україні діє низка нормативних актів, що регулюють питання цифровізації державного управління, вони потребують оновлення з урахуванням швидкого розвитку технологій. Зокрема, варто розробити стандарти використання штучного інтелекту в кадровій політиці, що дозволить уникнути дискримінації та необґрунтованих рішень.

У контексті європейської інтеграції Україна має орієнтуватися на кращі практики ЄС у сфері кадрової політики. Одним із прикладів є система EURES, що діє в країнах ЄС і забезпечує відкритий доступ до вакансій у державному секторі. Запровадження аналогічного механізму в Україні сприятиме підвищенню мобільності державних службовців та залученню найкращих фахівців у сферу публічного управління [6]. Також перспективним є розвиток електронного документообігу та впровадження блокчейн-технологій для підвищення прозорості кадрових процесів. Використання блокчейну дозволить зменшити ризики підробки документів, підвищить довіру до конкурсних процедур і забезпечить безпечне зберігання інформації.

Цифровізація кадрової політики в органах публічної влади є важливим кроком на шляху до прозорого та ефективного державного управління. Використання сучасних технологій сприяє оптимізації кадрових процесів, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню професійного рівня державних службовців. Проте для успішної реалізації цифрових ініціатив необхідно подолати виклики, пов’язані з кібербезпекою, цифровою грамотністю та законодавчим забезпеченням. Впровадження кращих європейських практик та розвиток національних цифрових платформ дозволять Україні створити конкурентоспроможну, відкриту та ефективну систему державного управління, що відповідатиме стандартам ЄС та сприятиме подальшій інтеграції в європейський простір.

Список використаних джерел

1. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII.

3. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
4. Лазар І. В. Кадрова політика в державному управлінні: методологія та практика: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 312 с.
5. Михненко А. О. Формування кадрової політики державної служби в умовах європейської інтеграції. К.: НАДУ, 2020. 374 с.
6. EURES System as a Mechanism for Ensuring an Open Labor Market in the EU. Available at: https://ec.europa.eu/eures.
7. Prometheus Online Course Platform for Civil Servants. Available at: https://prometheus.org.ua.
8. HRM Systems in Public Administration: Analytical Review / Center for Digital Transformation Research. Kyiv, 2021.

Блага Аліна Сергіївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРОБЛЕМАТИКА ВИЗНАЧЕННЯ ШІ ОБ'ЄКТОМ ЦИВІЛЬНОГО ПРАВА

Штучний інтелект став однією з ключових технологій сучасності, яка активно впливає на різні аспекти суспільного життя, економіки та права. Здатність ШІ до самонавчання, прийняття автономних рішень та виконання все більш складних завдань піднімає низку питань щодо його правового статусу та регулювання. У цивільному праві, зокрема, постає складне завдання визначення ШІ як об'єкта правових відносин.

Об’єктами цивільних прав є речі, гроші, цінні папери, цифрові речі, майнові права, роботи та послуги, результати інтелектуальної, творчої діяльності, інформація, а також інші матеріальні та нематеріальні блага [1]. Тому головними аргументами для розгляду ШІ, як об’єкту цивільного права є те, що це результат діяльності людини, щодо якого у особи виникають правовідносини, також це річ, якою власник має право володіти, користуватися та розпоряджатися, як і будь-яке інше майно [2].

Штучний інтелект, як продукт людського інтелекту та винахідництва на сьогодні є великою загрозою безпеці життя людей. Будь-які висновки щодо цього питання повинні бути обмежені принципами моралі та розумності і спрямовуватись на соціально-орієнтовані технології, що спрощуватимуть життя людини, а не створюватимуть їй серйозну конкуренцію чи загрозу. Тому, з огляду на зростаючі ризики, пов’язані із просуванням штучного інтелекту, у питанні правового регулювання варто. Саме на основі верховенства права повинне базуватись правове розуміння штучного інтелекту і його місце у сучасному цивільному праві. Право має бути динамічним і зберігати своє основне призначення – служити інтересам

людини. Технології повинні бути чутливими до людських цінностей і відповідати принципам справедливості, надійності, безпеки, конфіденційності. А право повинне бути ефективним і забезпечувати усі вищевказані принципи у час значних технічних інновацій [2].

ШІ не може самостійно відповідати за свої дії, тому не може бути суб'єктом правовідносин. Дійсно як за міжнародним, так і за національним цивільним законодавством, здатність нести відповідальність за вчинені дії є однією з ознак суб'єктів правовідносин. Так, сьогодні, у Резолюції Європарламенту № 2015/2103 відповідальність за шкоду, завдану електронною особою (ШІ) пропонується покладати на виробника або власника, залежно від ситуації [3].

Вживання терміну «електронна особа» у нормативних актах Європейського Союзу видається передчасним, оскільки поширення цього поняття у сфері права не дає цілісного правового уявлення щодо питаннях їх правового статусу, цивільно-правової відповідальності, захисту прав користувачів, захисту даних. Більше того, визнання їх суб'єктами означає поширення на них положень про захист їхніх прав [3].

Штучний інтелект та роботи доцільніше розглядати не як суб'єктів, а як об'єктів цивільних прав. Це означає, що до них можуть застосовуватися такі правові інститути, як власність, договори, відповідальність тощо. Такий підхід дозволяє більш чітко визначити права та обов'язки учасників відносин, пов'язаних зі штучним інтелектом. Його застосування в таких критичних сферах, як медицина та державне управління, вимагає особливо обережного підходу. Враховуючи потенційні ризики, пов'язані з використанням ШІ, доцільно розглядати його як джерело підвищеної небезпеки [2].

Тому, якщо ми визначаємо ШІ як об'єкт цивільних правовідносин, виникає питання чи можливо його віднести до якоїсь з існуючих в ЦК України категорії об'єктів, чи необхідно доповнювати дану статтю новим об'єктом права [4]. На мою думку, перш ніж розглядати ШІ, як об'єкт ЦП, необхідно враховувати всі його специфічні ознаки, які не притаманні іншим об'єктам цивільного права, наприклад: здатність самостійно приймати рішення на основі обробленої інформації, здатність до самопрограмування.

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, з одного боку, ШІ є продуктом людської діяльності. Він створюється людьми, інвестується в нього людський інтелект і ресурси, через що виникають певні права та обов'язки щодо цього результату. Це свідчить про те, що ШІ має ознаки об'єкта цивільних прав. З іншого боку, ШІ демонструє все більшу автономність і здатність до самонавчання. Це ставить питання про його потенційну здатність завдавати шкоди, порушувати права інших осіб або навіть виходити з-під контролю людини. Тому, визнаючи ШІ об'єктом цивільних прав, необхідно одночасно розробляти механізми відповідальності за його дії.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 25.11.2024).
2. Зозуляк О. І. Штучний інтелект як об'єкт цивільно-правового регулювання. Доктрина приват-ного права: традиції та сучасність: матеріали XX наук.-практ. конф., присвяч. 100-й річниці з дня народж. В.П. Маслова. Харків: Право, 2022. С. 95–102.
3. Марценко Н. Правовий режим штучного інтелекту у цивільному праві. Актуальні проблеми правознавства. 2019. № 4. С. 91–98.
4. Гринчук А. О. Штучний інтелект як об'єкт правового регулювання: поняття, види та ознаки. Журнал східноєвропейського права. 2019. № 70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jousepr_2019_70_35.
5. Стефанишин Н. М., Схаб-Бучинська Т. Я. Штучний інтелект в системі об'єктів цивільних прав. Аналітично-порівняльне правознавство: електр. наук. вид. 2023. № 3. С. 126–131. URL: https://app-journal.in.ua/wp content/uploads/2023/07/APP_03_2023_FINAL-1.pdf#page=126

Бобонець Єлизавета Станіславівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Державного біотехнологічного університету

SMART CITY: МІСТО МАЙБУТНЬОГО

Сьогодні цифровізація ставить перед містами нові виклики, зокрема стале управління ресурсами, покращення якості життя мешканців та забезпечення екологічної безпеки. Щоб подолати ці проблеми, багато міст у всьому світі впроваджують концепцію «розумних міст», у якій ключову роль відіграють цифрові інновації, хмарні технології та аналітика великих даних. У сучасному світі цифровізація є ключовою перевагою, що сприяє постійним змінам. Розумні міста ілюструють сучасну цифрову трансформацію, яка поєднує технологічні, економічні та соціальні елементи для створення ефективного та комфортного міського середовища. Вони використовують інноваційні рішення для покращення інфраструктури, оптимізації управлінських процесів і підвищення якості життя мешканців. Однією з основних характеристик розумного міста є його здатність функціонувати як комплексна платформа цифрової трансформації, що охоплює всі аспекти міського життя — від транспортних і енергетичних систем до соціальних послуг та взаємодії громадян з органами влади. Розумне місто – це концепція міського середовища, яка використовує передові технології та інноваційні рішення для підвищення якості життя жителів, ефективного управління ресурсами та сталого розвитку. Ця концепція включає інтеграцію технологій Інтернету речей, великих даних, штучного інтелекту та інших цифрових технологій для створення ефективної взаємодії між містом, його інфраструктурою та громадянами [1]. На тлі масової цифровізації, території

стали розглядатися як розумний цілісний організм, котрий надає комфортні умови життя і повну безпеку громадян [2]. А. Корнійченко зазначає, що smart-суспільство побудоване таким чином, що «розумна» робота, яка утворена «розумним» життям, державою і бізнесом, базується на «розумній» інфраструктурі і «розумних» громадянах, які відіграють центральну роль у створенні Smart-культури. В свою чергу, розвиток таких галузей, як Smart-транспорт, Smart-охорона здоров'я, Smart-енергетика, Smart-суспільство приведе до появи Smart-світу, детермінованого цифровими технологіями [3].

Слід відзначити, що наразі відсутнє єдино визнане тлумачення поняття «розумне місто». Також існує підхід, якиӣ розглядає концепцію «розумного міста» з точки зору технологиӣ та їх використання для вирішення питань урбанізації. На думку науковців Чукут С.А. та Дмитренка В.І. [4]. «розумне місто – це місто, де гармонійно поєднано інтереси громадян, бізнесу та влади завдяки використанню сучасних новітніх технологиӣ та різноманітних розумних рішень задля вирішення нагальних проблем та оптимізації процесів муніципального управління», а «поняття «розумне урядування» – це процес вироблення та прийняття управлінських рішень за допомогою сучасних інформаціиних і комунікаціиних технологиӣ, зокрема технологиӣ Інтернет-речеӣ, для об'єднання та інтеграції інформації, процесів, інститутів і місцевої інфраструктури для задоволення потреб громадян і бізнесу».

В Україні концепція розумних міст значною мірою стала можливою завдяки впровадженню електронних міст. Першим кроком у цьому напрямку став проект "електронне місто", ініційований місцевою владою в місті Українка (Київська область) у 2017 р. Основною метою проекту було створення зразкового міста з оптимальною моделлю взаємодії між громадою та міською адміністрацією. Кабінет Міністрів підтримав цю ініціативу, і вже у 2019 р. проект було офіційно реалізовано. Головна мета полягала в спрощенні та підвищенні прозорості управлінських процесів, що дозволило б кожному жителю активно брати участь у житті громади. Проект також передбачав оптимізацію взаємозв'язків на всіх рівнях управління та забезпечення необхідної інформаційно-комунікаційної підтримки для реалізації поставлених завдань. При створенні електронного міста акцент було зроблено на надійності, прозорості, доступності та стабільності, які стали основними критеріями впровадження. Процес перетворення Києва на "розумне місто" розпочався у 2019 р. і зосередився на трьох ключових напрямках: технологічному, управлінському та соціальному. У технологічній сфері основним завданням стало створення ефективної платформи для управління міською інфраструктурою, забезпечення безпеки, оперативного реагування на надзвичайні ситуації та покращення якості житлово-комунальних послуг. В управлінській сфері акцент робився на прозорості адміністративних процесів, поліпшенні інвестиційного клімату та розвитку державно-приватного партнерства. Соціальні зміни були спрямовані на вдосконалення соціальної інфраструктури, активну участь громадян у процесах прийняття рішень і підтримку сталого економічного розвитку. Концепція «Kyiv Smart City 2020» була розроблена за участі громадськості,

бізнесу, ІТ-компаній та міської влади. Її реалізація фінансувалася в рамках програми «Електронна столиця» та інших міських ініціатив. Основними напрямками діяльності визначено сфери житлово-комунального господарства, безпеки, транспорту, медицини та ефективного управління міською адміністрацією. Станом на грудень 2023 р. в рамках цієї концепції вдалося реалізувати такі проекти, як відкритий бюджет, електронні петиції, система електронних державних закупівель, міська Wi-Fi мережа, контактний центр, програма відеоспостереження «Безпечне місто» та інші. Розвиток концепції розумних міст в Україні, демонструє прагнення місцевої влади до підвищення прозорості управління та залучення громадян до активної участі у житті своїх міст. Ці проекти спрямовані на оптимізацію адміністративних процесів, покращення інфраструктури, забезпечення безпеки та розвиток соціальної сфери. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як електронні петиції, системи електронних державних закупівель створюється комфортне і ефективне середовище для мешканців. Незважаючи на досягнення, існують виклики, та великі труднощі загалом, ці ініціативи відкривають нові можливості для розвитку міст в Україні, сприяють сталому економічному зростанню та покращують якість життя населення.

Список використаних джерел

1. Севастьянов Р. В. Актуальні проблеми розвитку «розумних міст» (Smart-City) // *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2021. № 2. С. 1 – 2.

2. Панухник О., Курах О. Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України. Соціально- економічні проблеми і держава. 2023*. Вип. 2*

3. Бабаєв В. Ю., Дейкало С. О. (2024). Розвиток концепції розумного міста: публічно-управлінський аспект. *Управління розвитком територій*.

4. Чукут С.А. Дмитренко В. І. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. Інвестиції: практика та досвід. № 13. 2016.

Бятова Дарина Олегівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ АРБІТРАЖНОГО КЕРУЮЧОГО В ПРОЦЕДУРІ ПРЕВЕНТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

На сьогодні, український бізнес працює в дуже складних умовах і для багатьох підприємств існують великі ризики виникнення неплатоспроможності. Єдиний вихід із ситуації для працюючого бізнесу - це недопущення банкрутства через існуючі законодавчі механізми.1 січня 2025

року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства та деяких інших законодавчих актів України щодо імплементації Директиви Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 2019/1023 та запровадження процедур превентивної реструктуризації», яким внесено зміни до Кодексу України з процедур банкрутства (далі - КУзПБ) [1]. Як зазначив І. О. Вечірко, норми КУзПБ мають забезпечити належне правове регулювання правовідносин неспроможності, зокрема і тих, які раніше не були врегульовані [2, с.168]. Олексій Мовчан, автор законопроєкту, заступник Голови Комітету Верховної Ради з питань економічного розвитку вважає, що превентивна реструктуризація потрібна, щоб «виявити ризики неплатоспроможності підприємств на ранніх стадіях, коли ситуація ще не критична, та, як наслідок, перешкодити (не допустити) банкрутства» [3]. Превентивна реструктуризація – це система заходів, що має на меті недопущення або запобігання неплатоспроможності боржника. Враховуючи негативні економічні та соціальні наслідки банкрутства, вирішення проблем неплатоспроможності з допомогою цієї процедури стає все більш актуальним порівняно з ліквідацією [4, с.52].

Процедура превентивної реструктуризації здійснюється за участю господарського суду та має декілька стадій: відкриття процедури, розгляд судом питання про затвердження плану превентивної реструктуризації, виконання плану превентивної реструктуризації та закриття процедури превентивної реструктуризації. Превентивна реструктуризація дає можливість врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та створює умови для запобігання зловживанню правами, як з боку боржника, так і з боку кредиторів. Водночас, особливістю цієї процедури є застосування засобів захисту боржника, які вживаються з метою сприяння проведенню переговорів між боржником та кредиторами щодо розробки та схвалення плану превентивної реструктуризації, та забезпечення можливості його подальшого виконання [5, с.132].

Згідно норм КзПБ, у процедурі превентивної реструктуризації може брати участь арбітражний керуючий. Його участь у цій процедурі є обов’язковою в таких випадках:

– якщо станом на дату звернення боржника до господарського суду боржник не розробив план превентивної реструктуризації, а до заяви про відкриття процедури превентивної реструктуризації додав концепцію превентивної реструктуризації;

– застосування господарським судом заходів захисту боржника;

– подання боржником заяви про затвердження плану превентивної реструктуризації [1].

Як зазначено в ст. 10 КзПБ, арбітражний керуючий є суб’єктом незалежної професійної діяльності. Зміст цієї незалежності деталізовано в ст. 13 КзПБ, яка передбачає заборону будь-якого незаконного впливу, тиску або втручання в діяльність арбітражного керуючого. Т. В. Степанова зазначає, що арбітражний керуючий є самостійною і активною фігурою в справі, захищає

чужий законний інтерес, несе відповідальність за власні рішення та дії в процедурі банкрутства, повністю підконтрольний та підзвітний господарському суду і повинен діяти винятково в межах, наданих йому законом, а у випадках прогалин або колізій чинного законодавства – з пріоритетом інтересів боржника [6, с.95]. Разом із тим слід підкреслити, що, відповідно до норм КУзПБ під час реалізації своїх прав та обов'язків арбітражний керуючий зобов'язаний діяти добросовісно, розсудливо та з метою, з якою ці права та обов'язки надано (покладено).

Першочергове завдання арбітражного керуючого в процедурі превентивної реструктуризації підприємства полягає в забезпеченні оздоровлення фінансово-господарського становища та відновлення платоспроможності боржника. Функції арбітражного керуючого під час виконання повноважень адміністратора превентивної реструктуризації суттєво відрізняються від тих, які він може здійснювати в процедурах розпорядження майном, санації, чи ліквідації підприємства. Відповідно до ст. 33-3 КУзПБ, до основних функцій адміністратора превентивної реструктуризації відноситься надання рекомендацій щодо недопущення неплатоспроможності боржника та щодо підготовки плану превентивної реструктуризації, оцінка плану реструктуризації на предмет відповідності вимогам діючого законодавства, перспектив виконання та дотримання критерію найкращих інтересів кредиторів. Важливе значення має здійснення адміністратором превентивної реструктуризації контролю за дотриманням боржником та кредиторами заходів захисту та нагляду за веденням господарської діяльності боржника. Крім цього, на адміністратора покладено ряд інших функцій, зокрема:

– надання висновку щодо розміру вимог кредиторів, щодо яких в боржника чи кредитора існують заперечення;

- виконання повноважень з управління та розпорядження майном боржника;

– повідомлення кредиторів про місце та час зборів кредиторів та проведення таких зборів;

– в разі реалізації майна – відкриття спеціального рахунку для розрахунків з кредиторами;

– здійснення погашення вимог кредиторів відповідно до плану реструктуризації за рахунок коштів, отриманих від продажу майна;

– звернення до суду в разі виявлення порушення вимог КзПБ боржником, залученими кредиторами або іншими особами;

– своєчасне інформування господарського суду в разі виявлення підстав для закриття процедури превентивної реструктуризації, тощо.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що в процедурі превентивної реструктуризації підприємств арбітражний керуючий є ключовою особою. Він, як профільний фахівець, не тільки оцінює фінансові ризики підприємства, але й пропонує ряд правових заходів по відновленню платоспроможності підприємства, захисту активів та виведенню

підприємства з кризи. В процедурі превентивної реструктуризації арбітражний керуючий, як неупереджена особа, має діяти виключно в межах Закону, добросовісно виконуючи свої обов'язки. Зазначена процедура створена для бізнесів, що працюють та які зазнали тимчасових або некритичних фінансових труднощів і в змозі подолати їх, адже діючі підприємства - це робочі місця, сплачені податки і підтримка економіки, завдяки чому Україна має шанс зберегти економічно активні підприємства.

Список використаних джерел

1. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII із змін. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення 15.03.2025)
2. Вечірко І.О. Проблеми узгодження процесуальних норм Кодексу України з процедур банкрутства та Господарського процесуального кодексу України. Юридичний науковий електронний журнал. Випуск №2, 2024. С. 166 – 169.
3. Мовчан О.В. Сайт Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/249471.html.
4. Гринчишин Ярослав. Превентивна реструктуризація як новий тренд законодавства про неплатоспроможність .Облік і фінанси, № 2 (92), 2021. С.56 – 60.
5. Циганович О.В. Превентивна реструктуризація боргів, як спосіб запобігання банкрутству. Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2024. № 2. С. 127–139. DOI 10.31558/2786-5835.2024.2.13.
6. Степанова Т.В. Щодо поняття та характерних рис арбітражного керуючого. Правова держава. 2016. № 23. С. 94–99.

Вербоватий Андрій Віталійович
аспірант кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

Розбудова доброчесності головний аспект реформування публічного управління на шляху України до Європейського Союзу. Одним із важливих напрямів цих змін можна вважати впровадження цифрових технологій, які забезпечують підвищену прозорість, зниження корупційних ризиків та ефективне управління публічними ресурсами. Європейський Союз має значний досвід у використанні цифрових інструментів для забезпечення

доброчесності в публічному управлінні, який може стати цінним орієнтиром для України.

На сьогодні в органах публічного управління України активно впроваджуються цифрові технології. Проте, як зазначає С. Квітка, існуючі структурні підрозділи (відділи, управління, сектори) не в повній мірі відповідають сучасним потребам у сфері інформатизації державного управління та реалізації концепції «електронного урядування» [3, с. 23]. Відтак, інтеграція України до Європейського інформаційного простору має супроводжуватися вивченням передових практик цифрової трансформації публічного управління в країнах ЄС та їх адаптацією до національних реалій.

Україна, як країна-кандидат на членство в ЄС, повинна враховувати досвід Європейського Союзу при впровадженні цифрових інструментів для забезпечення доброчесності в публічному управлінні. Розвиток цифрового маркетингу та використання електронних платформ зможуть покращити взаємодію між державними органами та громадянами, зробити публічне управління більш відкритим і прозорим.

Теоретичні аспекти цифровізації публічного управління висвітлювали у своїх роботах В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік. Дослідження досвіду ЄС та можливостей цифровізації публічного управління в Україні проводили такі науковці, як Н. Вовк, О. Марковець, В. Пилаєва та інші.

Головною метою цифрової трансформації публічного управління є забезпечення ефективної взаємодії між громадянами та органами влади, що передбачає створення екосистеми, в якій громадянин автоматично і в проактивному режимі отримуватиме необхідні йому послуги.

Німеччина та Велика Британія були одними із лідерів у розвитку сучасної системи публічного управління. Вони запровадили інноваційні цифрові рішення для автоматизації адміністративних процесів та підвищення прозорості управління, що сприяло ефективнішій взаємодії держави з громадянами і бізнесом.

У своїй роботі П. Ведмідь, аналізуючи досвід Естонії показує, що країна зробила стратегічний вибір на користь цифрового управління. Одним із напрямків цього процесу стало впровадження державного проєкту «Електронна Естонія», що сприяло значному скороченню бюрократичної тяганини, за якою громадяни мали взаємодіяти з численними відомствами. Завдяки цьому проєкту, 99% державних послуг стали доступні громадянам у електронному вигляді та можуть отримувати послуги в зручний для них час і в будь-якому місці [2, с. 18].

Впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом публічної служби передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій під час відбору кадрів та оцінки якості діяльності службовців. Наприклад, можна інтегрувати спеціальні мобільні додатки для обліку роботи службовців під час надзвичайних ситуацій, воєнного часу чи пандемій, щоб більш ефективно відслідковувати змішану діяльність (онлайн та офлайн).

М. Білецький зазначає, що у 2018 та 2020 роках Данія очолювала рейтинг країн за рівнем розвитку електронного уряду, тоді як у 2016 році займала лише 9-ту позицію. Такий стрімкий прогрес став можливим завдяки якісній розробці та успішній реалізації Національної стратегії цифровізації публічного управління [1].

Аналізуючи досвід Італії, можна зазначити, що хоча культура цифрової публічної комунікації поступово стає популярною серед державних органів, в Італії переважають односторонні соціальні платформи. Однак з часом з'являються нові методи взаємодії та участі громадян, що орієнтовані на активне залучення громадян до процесів управління. Завдяки розвитку цифрових комунікаційних засобів в Італії збільшилися комунікаційні потреби державних адміністрацій, що сприяло вдосконаленню взаємодії з громадянами.

Отже, цифровізація публічного управління головний чинник забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності державних інституцій. Досвід країн ЄС, зокрема Данії, Естонії, Німеччини та Великої Британії, підтверджує ефективність цифрових рішень у боротьбі з корупцією та вдосконаленні держуправління. Адаптація найкращих європейських практик сприятиме інтеграції України в європейський інформаційний простір, покращенню взаємодії влади з громадянами, оптимізації адміністративних процесів і підвищенню довіри суспільства до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Білецький М. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. №11(53). URL: https://surl.gd/rgajhy.

2. Ведмідь П.В. Особливості інформаційно-комунікаційної політики органів публічного управління зарубіжних країн. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Державне управління. 2020. № 6. С. 35.

3. Квітка С. А. Державне управління та цикли в розвитку суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 10. С. 22-28.

Вербкіна Анастасія Володимирівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

В умовах трансформації української держави та суспільства питання оцінки результативності функціонування системи державного управління набуває особливої важливості. З 80-х років XX століття основним напрямом оцінювання ефективності управління став економічний підхід, що передбачає використання збалансованої системи оцінки, зокрема, рівня добробуту громадян.

Оцінка ефективності діяльності держслужбовців — ключовий елемент управління, що дає змогу поліпшити якість роботи, забезпечити прозорість та сприяти професійному розвитку кадрів. У європейських державах застосовуються різні підходи до оцінювання держслужбовців, зокрема результатоорієнтована модель, компетентний підхід, метод «360 градусів» та система управління якістю. Застосування цих моделей в Україні сприяє оптимізації управлінських процесів та підвищенню ефективності державної служби [1, с. 3 – 4].

Деякі науковці зазначають, що центральне місце в проведенні щорічної оцінки займають критерії та показники якості роботи державного службовця. Вони поділяються на загальні, які є характерними для всіх державних службовців і розробляються та затверджуються Державним агентством України з питань державної служби, а також на спеціальні, що залежать від особливостей роботи кожного державного органу і розробляються та затверджуються керівником відповідного органу [2, с.75 – 76].

Тетяна Коломоєць підкреслює, що процедура щорічного оцінювання результатів службової діяльності передбачає активну участь суб'єкта оцінювання, який тісно взаємодіє з державним службовцем та його щорічною діяльністю. Це актуалізує важливість дотримання принципу об'єктивності та неупередженості під час оцінювання, зокрема на етапі опрацювання звіту державного службовця та підготовки пропозицій щодо можливого результату після проведення оціночної співбесіди суб’єкта владних повноважень [3, с. 101 – 102].

В дослідженнях українських та зарубіжних науковців, присвячених оцінці ефективності праці державних службовців, переважає фрагментарний

підхід. Вважається, що впровадження єдиної системи оцінювання дозволить отримати коректніші, об'єктивні та неупереджені оцінки ефективності роботи державних службовців. Однак, попри значну кількість наукових досліджень на цю тему, наявні системи оцінювання є або вузькоспеціалізованими, або складними, що знижує результативність їх застосування. В Україні на сьогодні спостерігається низький рівень імплементації методологічного забезпечення оцінювання державної служби.

Однією з країн, що має розвинену систему оцінки державних службовців, є Франція. Її підхід ґрунтується на компетентному підході, що враховує як професійні навички, так і особисті якості службовців. Оцінювання у цій країні здійснюється через щорічну атестацію, де аналізується виконання завдань, рівень компетенцій та дотримання етичних стандартів. Важливою складовою є можливість службовців проходити додаткове навчання та кар'єрне зростання в залежності від результатів оцінювання.

Франція також використовує модель «360 градусів», яка передбачає отримання зворотного зв'язку від колег, керівництва та громадян. Це дає змогу комплексно оцінити не лише професіоналізм, а й навички комунікації, управління та роботи в команді. Такий підхід може бути корисним для України, оскільки сприяє прозорості державної служби та підвищенню довіри до органів влади.

Ще одним важливим аспектом є система управління якістю, що базується на використанні ключових показників ефективності (Key Performance Indicators). У Франції цей підхід допомагає аналізувати якість роботи державних органів та оперативно реагувати на виклики. Впровадження цього досвіду в Україні дає можливість збільшити ефективність державного управління, зробивши його більш гнучким та результативним.

Отже, адаптація європейських моделей оцінювання діяльності державних службовців, зокрема французького досвіду, стане важливим кроком для України в подальшому реформуванні державної служби. Використання сучасних методів оцінювання, запровадження системи мотивації та підвищення кваліфікації дасть змогу збільшити рівень професіоналізму службовців, забезпечити ефективність управлінських процесів та поліпшити якість надання адміністративних послуг.

Список використаних джерел

1. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель та інші . За заг. ред. О.Ю.Оболенського. К. НАДУ, 2007. 76 с.

2. Олійник А.М. Критерії та показники діяльності в механізмі оцінювання державних службовців органів доходів і зборів України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2018. № 6. С. 75-79

3. Коломоєць Т. Щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в Україні: чи досконалою є обрана

нормативна модель? Підприємництво, господарство і право. 2018. С. 96 – 104.

Вечірко Ігор Олександрович
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ДОБРОСОВІСНОСТІ У ПРАВОВІДНОСИНАХ НЕСПРОМОЖНОСТІ

У сучасному українському приватному праві добросовісність поряд із справедливістю та розумністю виступає в якості однієї із фундаментальних засад**,** що відображено у статті 3 Цивільного кодексу України. Принцип добросовісності – це загальноправовий принцип, реалізація якого має сприяти утвердженню у правовій системі України принципу верховенства права. О. О. Кот вважає, що для характеристики добросовісності поряд із чесністю більш вдалими були б поняття довіри й надійності [1, с. 95]. Фактично мова йде про поведінку, що характеризується чесністю, відкритістю і повагою інтересів іншої сторони правовідношення. Таким чином добросовісність, розглядається в якості внутрішнього прояву високих моральних стандартів особистості, тобто її доброчесності. При цьому добросовісна реалізація прав і виконання обов`язків передбачає користування правами за призначенням, здійснення обов`язків у межах визначених законом, недопустимість посягання на права інших учасників процесу, заборону зловживати наданими правами.

Правове регулювання відносин неспроможності спрямовано на мінімізацію негативних наслідків неплатоспроможності боржника, захист приватних інтересів боржника і його кредиторів, а також публічних інтересів держави. Особливістю правовідносин неспроможності є те, що вони виникають одночасно з процесуальними правовідносинами, без яких не можуть існувати.

Таким чином, правовідносини неспроможності мають комплексний характер, оскільки у учасників цих правовідносин існують як матеріальні так і процесуальні права та обов’язки.

Із введенням в дію Кодексу України з процедур банкрутства (далі – КУзПБ) законодавець полегшив доступ до процедур банкрутства, знявши існуючі раніше вимоги щодо строку невиконання боржником своїх зобов’язань та їх розміру[2]. Проте, судова практика застосування норм КУзПБ свідчить про необхідність встановлення певних обмежень для відкриття провадження у справах про банкрутство. Відомі численні приклади використання процедур банкрутства з метою протиправного заволодіння активами підприємства боржника та позбавлення кредиторів можливості

задовольнити свої вимоги [3, с. 20]. В. В. Дутка вважає, що з метою зменшення кількості випадків зловживання правом на ініціювання провадження у справі про банкрутство існує необхідність ускладнення умов для відкриття провадження у справі про банкрутство шляхом повернення у цій частині до положень, які діяли до введення в дію норм КУзПБ [4, с. 4]. Крім зловживання правом на ініціювання провадження у справі про банкрутство, є непоодинокі випадки зловживання кредиторами правом на заявлення своїх вимог до боржника після оприлюднення оголошення про відкриття справи. Так, окремі кредитори вчиняють дії щодо створення штучних(фактично не існуючих) кредиторських вимог з метою збільшення їх розміру та відповідно збільшення голосів у представницьких органах кредиторів. Надаючи можливість фізичній особі скористатися правом подання заяви про власну неплатоспроможність, законодавець вимагає від боржника діяти добросовісно і надати суду усю необхідну інформацію щодо свого фінансово-майнового стану. Саме виходячи з добросовісності боржника закон визначає умови для проведення ним розрахунків з кредиторами, а при неможливості проведення таких розрахунків звільнення боржника від боргів. На думку В. Я. Погребняка через принцип добросовісності боржника – фізичної особи спостерігається зв'язок між конкурсним процесом і механізмом регулювання майнових відносин [5].

Недобросовісні боржники з метою ухилення від виконання зобов’язань нерідко вчиняють дії по виведенню власних активів до відкриття справи про банкрутство (неплатоспроможність). В судовій практиці у зв’язку із цим зростає кількість справ про визнання недійсними фраудаторних правочинів, що укладаються на шкоду кредиторам. Істотне значення в процедурах банкрутства має діяльність арбітражного керуючого і тому норма ст.12 КУзПБ прямо визначає, що під час реалізації своїх прав та обов’язків він зобов’язаний діяти добросовісно, розсудливо та з метою, з якою ці права та обов’язки надано (покладено). Проте, розглядаючи скарги на дії арбітражних керуючих господарські суди в окремих випадках встановлюють факти неналежного виконання покладених обов’язків. Нажаль учасники правовідносин неспроможності нерідко використовують судові процедури не з метою досягнення справедливого балансу між інтересами боржників і кредиторів.

Законодавцем цілком обґрунтовано передбачено застосування з 1 січня 2025 року нової процедури – превентивної реструктуризації тільки до тих боржників, які добросовісно відносяться до реалізації своїх прав і виконання обов’язків. Так, окремою підставою для відмови у відкритті процедури є з’ясування судом тієї обставини, що боржник протягом попередніх трьох років притягався до адміністративної або кримінальної відповідальності за неправомірні дії, пов’язані з банкрутством (неплатоспроможністю). Очевидно, що надання недобросовісному боржнику права ініціювати процедуру та в подальшому реалізовувати план превентивної реструктуризації може створити умови для порушення прав кредиторів та інших учасників цієї процедури.

З урахуванням наведеного слід прийти до висновку, що дотримання принципу добросовісності учасниками правовідносин неспроможності відіграє важливу роль у досягненні мети забезпечення справедливого балансу інтересів боржника та кредиторів. Добросовісне користування своїми правами та виконання покладених законом обов'язків учасниками цих правовідносин створює умови для використання процедур банкрутства для відновлення платоспроможності боржника та справедливого задоволення вимог кредиторів.

Список використаних джерел

1. Кот О. О. Добросовісність як принцип здійснення цивільних прав. Добросовісність : доктрина & судова практика : зб. ст. за ред. І. В. Спасибо-Фатєєвої.Харків:ЕКУС,2021.С. 86 – 96.
2. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII із змін/Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text (дата звернення 15.03.2025).
3. Вечірко Ігор Умови відкриття провадження у справі про банкрутство згідно з нормами Кодексу України з процедур банкрутства. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства. Збірка наук статей. За заг. ред. д.ю.н., судді Верховного Суду С. В. Жукова. К.:Алерта,2019. С. 15 – 25.
4. Дутка В .В. Зловживання правами у справі про банкрутство. Дис. канд. юрид. наук. за спец.12.00.04. Донецький державний університет внутрішніх справ.Маріуполь, 2021.
5. Погребняк В. Я. Особливості провадження у справах про неплатоспроможність фізичних осіб: судді ВС проаналізували назрілу проблематику. 1 листопада 2024 р. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/prescentr/news/1695130/

Вишнівський Михайло Васильович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНІ ПРОЦЕСИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЙНИМ РИЗИКАМ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

В сучасних умовах будівництво належить до тих сфер національної економіки, що зазнають найбільших втрат унаслідок фактичного призупинення надходження інвестиційних проєктів до України через надвисокі інвестиційні ризики [3]. Галузь характеризується значною кількістю різноманітних корупційних ризиків, виникнення та існування яких зумовлене недосконалостями чинного законодавчого регулювання, що поєднане з відсутністю ефективної реалізації державних заходів з мінімізації

корупційних проявів. Зокрема, затверджені норми, які здійснюють регулювання містобудівної діяльності, встановлюються понад десятком законів, положення яких є досить часто суперечливими, що створює відповідні колізії правозастосування, або ж навпаки – прийняті правила поведінки є недостатньо визначеними [4].

Наявність корупційних ризиків не дозволяє будівельній сфері розвиватися на конкурентоспроможному рівні та в повній мірі використовувати державою економічні та правові методи регулювання [1]. Також існування корупційних схем на всіх етапах будівельного процесу (від отримання дозволів до введення об'єктів в експлуатацію) є однією з найбільших загроз для економічного розвитку держави, оскільки веде до неефективного використання бюджетних коштів, затримки будівельних проєктів, зниження довіри до державних органів.

У затвердженій Антикорупційній стратегії на 2021 – 2025 роки передбачається, що одним із напрямів подолання корупційних ризиків у будівельній сфері є створення доступних законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб, які створюють передумови впровадження електронних сервісів, підвищення рівня прозорості та підзвітності процесів у будівництві, що стосуються взаємодії держави з населенням і бізнесом, а також проведення необхідних інформаційно-просвітницьких кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності про наявність електронних сервісів, спрощення дозвільних процедур тощо [5]. Використання сучасних інформаційних систем і технологій у державних процесах управління різними галузями, зокрема будівельною, допомагає бізнесу підвищити ефективність, сприяє прозорості ринку і зменшенню корупційних проявів, збільшенню довіри між бізнесом і державою, а також зростанню кількості відповідальних учасників ринку [2].

Відтак, наразі електронна система Prozorro дозволяє здійснювати відкриті тендери та знижує виникнення корупційних ризиків під час здійснення державних закупівель. Електронні реєстри дозвільних документів сприяють прозорості процесу видачі дозволів на будівництво та зменшують можливості для різного роду маніпуляцій. Здійснюється процес автоматизації державних перевірок та моніторингу ризиків через запровадження цифрових рішень у державний контроль і регулювання.

Для вдосконалення антикорупційних заходів потрібно здійснити посилення відповідальності за корупційні правопорушення у сфері будівництва, зокрема шляхом збільшення штрафів та накладання кримінальних санкцій, а також запровадження ефективних механізмів незалежного контролю за будівельними тендерами і проведення незалежних аудитів використання бюджетних коштів. Далі підвищувати рівень цифровізації дозвільних процедур для мінімізації людського фактору та зменшення корупційних ризиків.

Паралельно необхідно сприяти розвитку громадського контролю, здійснюючи залучення громадських організацій та незалежних експертів до моніторингу будівельних проєктів. Забезпечувати запровадження механізмів

“гарячих ліній” для повідомлення про можливі корупційні випадки та здійснення ефективного і оперативного реагування на них.

Враховуючи євроінтеграційні процеси, потребує посилення напрямів міжнародного співробітництва на основі обміну досвідом з іншими країнами щодо ефективних методів боротьби з корупцією у будівельній галузі, а також використання напрацьованих рекомендацій міжнародних організацій для вдосконалення національної антикорупційної політики.

Таким чином, наявність корупційних проявів у сфері будівництва залишається однією з ключових загроз економічній стабільності держави. Корупція спричиняє фінансові втрати, гальмує розвиток інфраструктури та знижує довіру суспільства до державних органів управління. Вдосконалення антикорупційних інструментів, підвищення рівня цифровізації процесів, залучення громадянського суспільства та міжнародних партнерів дозволить значно знизити рівень корупції та підвищити ефективність державного управління у сфері будівництва.

Список використаних джерел

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

2. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доповідей II Міжн. науково-практичної конференції.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170 – 171.

3. Климчук О.В. Управління економічною системою України у воєнний період. *Менеджмент в умовах війни: збірник матеріалів круглого столу.* Вінниця, 2023. С. 6 – 10.

4. Корупційні ризики в системі контролю за розробкою і затвердженням містобудівної документації. Стратегічний аналіз корупційних ризиків. Національне агентство з питань запобігання корупції. 2021. 29 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/MistoBuDok_A4-18-1.pdf.

5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX: станом на 10 липня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

Войтко Артем Анатолійович
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І МЕДІА

Нинішній світ переживає нову інформаційну революцію і розвиток штучного інтелекту має у цих процесах ключове значення. Різні способи та машинне навчання є важливою частиною медіа системи, де алгоритми мають нові способи для збору, опрацювання і розповсюдження інформації. Штучний інтелект може доволі швидко обробляти велику кількість інформації, зробити простішими процеси, які ми виконуємо кожного дня. Використання штучного інтелекту дотикається до різноманітних сторін нашого життя, зокрема медіа. Штучний інтелект може займатись автоматичним компонуванням новин або персоналізацією новин у різних соціальних мережах. Це лише невелика частинка того де штучний інтелект може застосовуватися.

Багато науковців зазначають, що під поняттям штучний інтелект потрібно розуміти збірку ідей, принципів, методів, технологій, які використовують механізми для виконання різноманітних настанов, для яких потрібен людський інтелект. Для імітації людського інтелекту та обчислення великої кількості інформації використовується чисельна кількість алгоритмів, баз даних та обчислювальних потужностей.

Медіасферою інтелект вже шикороко застосовується у діяльності таких медіагігантів, як The Washington Post, BBC, The New York Times, Bloomberg News, Associated Press, Daily Mirror. Щодо ситуації із штучним інтелектом в Україні, згідно із даними опитування 2024 року Інституту масової інформації - 22% українських редакцій застосовують штучний інтелект постійно і ще 30% рідко його використовує для написання статей, репортажів, збору та обробки інформації [1].Поки що використання штучного інтелекту серед українських медіакомпаній низьке, але показує досвід зарубіжних колег використання штучного інтелекту дозволяє якісно та швидше виконувати поставлені задачі. Аналізуючи ці дані можна дійти думки, що технології штучного інтелекту на теренах України не отримали достатнього розповслюдження, але зважаючи на поширення штучного інтелекту в світовому медіапросторі, поширення штучного інтелекту в нашій країні рано чи пізно дійде до українських редакцій [2, с. 979].

Через ці факти, розвиток технологій штучного інтелекту змушує держави закріпити використання штучного інтелекту в національному законодавсті та в міжнародних нормативно-правових документах. Застосування штучного інтелекту в медіапросторі та інших галузях набуває більшої популярності, що змушує до розробки чітких законних рамок.

В міжнародних документах та національному законодавстві деяких країн уже закріплюються деякі аспекти роботи штучного інтелекту. Законотворці Європейського союзу працюють над цією проблемою та уже

закріпили один із основоположних актів «Рекомендації з етики зв'язаних зі штучним інтелектом» у 2019 році. Цей документ було створено задля забезпечення припустимого та безпечного використання штучного інтелекту. У ньому описано основні інструкції щодо розробки та експлуатації штучного інтелекту в Європейському Союзі. Також у таких країнах, як Німеччина та Франція було впроваджено нормативні акти, які регулюють розробку та використання штучного інтелекту [3, с. 80 – 81]. Основною подією останніх місяців стало схвалення законопроекту про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act) Парламентом ЄС. Цей акт має гарантувати додержання прав людей людей у процесі розвитку штучного інтелекту. Закон передбачає, що країни, члени ЄС зобов'язані визначити орган, який буде регулювати дотримання цього документу на національному рівні. Було введено градацію програм штучного інтелекту по їх ступеню небезпеки, а саме низький, допустимий, високий та неприйнятний ризик. Ця шкала покликана для убезпечення користувачів від небезпек, пов’язаних зі штучним інтелектом.

Українське законодавство також вправаджує регулювання штучного інтелекту, а саме «Про схвалення концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» видана кабінетом міністрів у 2020 році, яка зазначила мету, принципи та завдання розвитку технологій штучного інтелекту в нашій країні [4]. У 2021 році було затверджено «План заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021-24 роки». Також було затверджено «Концепцію Державної цільової науково-технічної програми з використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року», що має на меті використання штучного інтелекту в пріорітетних галузях економіки. Планується, що використання штучного інтелекту у цих галузях допоможе ефективніше приймати рішення шляхом автоматизованої обробки інформації. Попри це штучний інтелект так і не був закріплений парламентом у окремому законі.

Питання про проблеми постає в соціумі доволі гостро, адже штучний інтелект доволі молода технологія і майже не закріплена повноцінно в законодавствах країн, що викликає багато проблем з його використанням. Залишаються відкритими питання правового статусу штучного інтелекту в законодавстві, авторське право на розробки, створені штучним інтелектом та відповідальність за ці розробки. Також постає велика проблема у зловживанні роботи штучного інтелекту в медіа, що є велкою проблемою, адже в недалекому майбутньому це може призвети до зникнення ряду професій пов'язаних із медіа. Через недосконаліть штучного інтелекту виникає ряд проблем із помилками щодо роботи над текстом, наприклад, хибне інформування та допуск помилок в матеріалах, що може призвести до дезінформації.

Враховуючи все, що сказано вище, пропонуємо розробити окремий закон, який міг би регулювати розробку, застосування штучного інтелекту в Україні. Також важливо що лише за наявністю законодавчої бази щодо штучного інтелекту можливе безпечне його використання і впровадження в медіа сферу.

Список використаних джерел

1. Машкова Я. Українські медіа та штучний інтелект. Як редакції залучають ШІ для створення контенту?. *Інститут масової інформації*. URL: https://imi.org.ua/monitorings/ukrayinski-media-ta-shtuchnyj-intelekt-yak-redaktsiyi-zaluchayut-shi-dlya-stvorennya-kontentu-i62217 (дата звернення: 04.11.2024).
2. Болотова В. Використання штучного інтелекту як інновація в сучасному медіа просторі. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : Міжнародна науково-практ. Конф., м. Харків. 2023. С. 980. URL: https://science.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Zbirnik-tez-MicroCAD-2023-new_compressed-1.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
3. Тимошенко Є. А. Цифровізація освітньої діяльності за допомогою систем штучного інтелекту: досвід єс та україни. *Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні* : Науково-практ. конф., м. Вінниця. 2023. С. 78–86. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/zbirnik_1_3.pdf#page=78 (Дата звернення: 04.11.2024)
4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р : станом на 29 груд. 2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text (дата звернення: 04.11.2024).

Волкова Наталія Вікторівна
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Горін Артур Володимирович
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Дроб Олександр Маркович
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЩОДО ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У ГАЛУЗІ ЗНАНЬ «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО

Формування програмних результатів навчання у здобувачів вищої освіти, які готуються до професійної діяльності у галузі бізнесу,

адміністрування та права, неодмінно має спиратися на виховання доброчесності, поваги та дотримання етичних та правових норм. Загострення проблеми академічної доброчесності в освіті пов'язане з поширенням Інтернет-технологій та штучного інтелекту, ще провокує учасників освітнього процесу до списування, плагіату, шахрайства при складанні іспитів та інших видів нечеснот, характерних як для онлайн, так і традиційних форм навчання. Як зазначають дослідники даної проблеми [1], важливим у викоріненні недоброчесних форм поведінки є виявлення їх причин.

В економічній діяльності проблема доброчесності має більш широке розуміння, ніж у академічна доброчесність у сфері освіти та науки, та виходить за межі інформаційно-комунікаційних технологій, оскільки включає питання порушення правових і етичних норм у численних формах, пов'язаних із діяльністю та взаємодією персоналу компаній.

Крім частої зміни законодавства та ризику недотримання його положень у випадку необізнаності, ймовірність втрати репутації компанії можлива також через порушення неформальних етичних питань. Для усунення репутаційних ризиків з різних причин в управлінську практику окремих суб'єктів господарювання увійшла процедура комплаєнсу, яка означає діяльність із дотримання бізнес-етики, законів і норм. Історично поява практики комплаєнсу пов'язана з низкою корупційних скандалів у США в 70-х роках XX ст. через викриття фактів уникання від сплати податків, приховування боргів, домовленостей із конкурентами для створення монополій - тоді бізнес вирішив, що подібні проблеми потрібно випереджати, а про репутацію варто піклуватися [2].

В умовах війни та й у повоєнний період питання доброчесності й комплаєнсу тільки зростатимуть внаслідок більш ретельного дотримання принципів прозорості й звітності у використанні міжнародної допомоги, через подальші процеси глобалізації, вступу до ЄС, виходу на міжнародні ринки, залучення іноземних інвесторів та партнерів. Отже, етика бізнесу й управління стає важливою складовою ділової культури України, а формування компетентностей щодо доброчесності та комплаєнсу у здобувачів освітніх програм у галузі знань «Бізнес, адміністрування та право» є надзвичайно важливим.

Розглянемо стандарти освіти з точки зору створення ними основи для формування компетентностей щодо доброчесності і комплаєнсу, беручи до уваги спеціальності, за якими відбувається підготовка магістрів в Комунальному закладі вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» - D3 Менеджмент, освітня програма «Освітній менеджмент» та D4 Публічне управління та адміністрування.

Так, у стандарті вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» для магістерського рівня освіти, затвердженому наказом МОНУ від 04.08.2020 р. №1001, передбачено формування загальної компетентності ЗК04 «Здатність удосконалювати й розвивати професійний,

інтелектуальний і культурний рівні», яка, на нашу думку, більш за інші наближена до формування культури доброчесності, та реалізується через обов'язкові освітні компоненти, такі як Філософія управління, Методологія та організація наукових досліджень, Комунікації у публічному управлінні, Організаційно-правові засади державного управління.

У стандарті вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» для магістерського рівня освіти, затвердженому наказом МОНУ від 10.07.2019 р. №959, передбачено формування загальної компетентності ЗК5 «Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)», що безпосередньо стосується досліджуваних компетентностей та реалізується в освітній програмі «Менеджмент освіти» через обов'язкові освітні компоненти, такі як Методологія та організація наукових досліджень, Психологія управління та конфліктологія, Менеджмент організацій, Освітній менеджмент, Самоменеджмент, Організація освітнього процесу в закладі освіти, Фінансовий менеджмент освіти.

На нашу думку, для формування актуальних компетентностей щодо доброчесності та комплаєнсу у здобувачів освітніх програм у галузі знань «Бізнес, адміністрування та право» не обов'язково створювати додаткові навчальні компоненти (дисципліни), достатньо розглядати дані актуальні питання в рамках тих навчальних компонент, що вже вивчаються, в якості окремих тем та структурних частин тем. Це не зменшує важливості досліджуваної проблеми, але не дає надмірно її формалізувати. Також наголошуємо на важливості особистості викладачів, які будуть доносити ідеї доброчесності і комплаєнсу, їх обізнаності, мотивації та вихованні особистим прикладом.

Список використаних джерел

1. Шелест, З., Чижевська, Л., Герасимчук, О., & Саннікова, С. (2022). Розвиток компетентностей щодо академічної доброчесності та методології наукових досліджень у студентів природничих спеціальностей. Journal of Innovations and Sustainability, 7(2), 03. URL: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.03.

2. Комплаєнс політика компанії: що має включати? (14.05.2024). URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/227692_komplans-poltika-kompan-shcho-ma-vklyuchati.

Воловенко Вікторія Ігорівна
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Кононенко Валерій Васильович
доктор історичних наук, завідувач кафедри
публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Вважаємо, що запропонована тема є актуальною та важливою, оскільки корупція знижує ефективність та якість діяльності регіональних органів влади та заважає реалізації регіональної політики. Вона стає одним із бар'єрів залучення іноземних інвестицій для реалізації регіональних програм і проєктів, підриває можливості для реальної автономії регіонів. Подолання корупції як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні сприятиме більш справедливому та ефективному використанню ресурсів, що дозволяє регіонам реалізовувати свої власні стратегії розвитку та бути більш незалежними від центральної влади.

Боротьба з корупцією при реалізації регіональної політики в Україні є надзвичайно важливою з кількох ключових причин. Серед них варто виділити наступні.

Економічна ефективність. Корупція знижує ефективність як державного та регіонального управління, призводить до нераціонального використання державних коштів та ресурсів, що ускладнює реалізацію стратегічних економічних програм. Вона негативно впливає на розподіл бюджетних ресурсів та на якість надання державних послуг, що створює серйозні перешкоди для сталого економічного прогресу та знижує інвестиційну привабливість регіонів. Особливо вразливою до корупційних схем є сфера інфраструктурних проєктів. Неправомірні дії при укладанні контрактів та недобросовісне використання коштів призводять до збільшення вартості проєктів та загального зниження якості реалізованих програм. Також на це впливає тіньова економіка, що сприяє економічній нестабільності. Невідшкодування податкових надходжень через тіньову економіку призводить до дефіциту у державних та регіональних бюджетах, що обмежує можливості фінансування громадських послуг та інфраструктурних проєктів [6, с. 4].

Соціальна справедливість. Корупція може сприяти порушенням прав людини та принципів соціальної справедливості, оскільки веде до нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами та окремими групами населення, що своєю чергою призводить до посилення соціальної нерівності.

Одним з наслідків корупції є зменшення довіри населення до державних інституцій. В умовах неспроможності влади протидіяти корупції, громадяни країни стають менш активними учасниками демократичного життя країни. Недовіра до влади зазвичай призводить до політичної нестабільності та соціальних протестів. Тому чесний розподіл ресурсів сприяє підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню соціальної справедливості.

Підвищення прозорості та підзвітності. Електроне врядування підвищує прозорості та доступності інформації, а використання цифрових платформ, таких як державні портали, сприяє більшій відкритості державних даних, що ускладнює приховування корупційних схем. Автоматизація процесів та зниження людського фактора зменшує можливість людських помилок і корупційних дій. Наприклад, електронні тендери проводяться без участі посадовців, що мінімізує ризики хабарництва.

Крім того, важливо залучати громадянське суспільство та медіа в процесі контролю за діями уряду. Залучення громадян до процесу прийняття рішень також може сприяти зменшенню корупції, оскільки це забезпечує більшу прозорість та відкритість урядових дій. Зрештою, боротьба з корупцією вимагає поєднання різних стратегій та зусиль на всіх рівнях суспільства [2, с. 2].

Європейська інтеграція. В Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом визначено, що одним із головних принципів посилення взаємодії є боротьба з корупцією. Зокрема, визначено, що сторони зобов'язуються співпрацювати у боротьбі з корупцією в державному секторі та ефективно виконувати Конвенцію ООН проти корупції 2003 р. Також сторони заявили про погодження здійснювати обмін ефективними практичними навичками та за потреби залучати фахівців по боротьбі з корупційними правопорушеннями. Разом з тим Угодою визначено співпрацю щодо обміну інформацією та досвідом, а також удосконалення методів, спрямованих на припинення та запобігання корупції. Комітет міністрів Ради Європи прийняв 6 листопада 1997 р. на 101-й сесії Резолюцію (97) 24 «Про двадцять принципів боротьби з корупцією». Вони направлені на розробку широкого спектра превентивних заходів, а й спрямовані на підвищення обізнаності громадськості, етичну поведінку, незалежність судової влади та прокуратури, обмеження імунітету для державних службовців, спеціалізацію окремих осіб та установ на боротьбі з корупцією, підтримку більшої кількості кодексів поведінки для державних службовців та адекватних процедур аудиту в державному управлінні, нагляд за фінансуванням політичних партій та свободою ЗМІ [5].

З метою моніторингу виконання двадцяти Керівних принципів Рада Європи розробила механізм оцінювання на рівні ЄС у формі Групи держав проти корупції (GRECO). GRECO контролює дотримання державами антикорупційних стандартів організації і є важливою інституцією, що займається боротьбою з корупцією як в ЄС, так і за його межами. Для боротьби з корупцією країни-члени ЄС створили різні інституційні структури. У деяких з них працюють центральні агенції, що координують

національні антикорупційні репресивні та превентивні дії. В багатьох державах-членах ЄС функціонують спеціальні антикорупційні агенції лише для запобігання корупції. Вони можуть мати повноваження з перевірки статків і конфлікту інтересів, а в окремих випадках – навіть фінансування партій. Третім варіантом організації інституційної структури національної антикорупційної політики в ЄС є створення спеціалізованих служб, відповідальних за переслідування корупційних правопорушень. На комунітарному рівні Європейського Союзу працюють два спеціалізованих органи з протидії корупції – це Європейський офіс боротьби з шахрайством (OLAF) і Європейська публічна прокуратура (EPPO) [4, с. 3].

Боротьба з корупцією є одним із ключових критеріїв для інтеграції України до Європейського Союзу. ЄС надає особливу увагу питанням ефективного управління, правопорядку та боротьби з корупцією на всіх рівнях влади, включаючи регіональний.

Залучення інвестицій. Україна та окремі її регіони мають значний інвестиційний потенціал. Вона є одним з найбільших потенційно містких ринків в Європі, володіє багатими природними ресурсами, має високий науково-технічний потенціал, а також володіє значним сільськогосподарським потенціалом. Для збільшення інвестицій в сектори економіки, необхідно українським органам влади виконувати узгоджену роботу для покращення репутації України для прямих інвестицій, а також створити відповідні умови для їх залучення. На регіональному рівні залучення інвестицій все більше залежить від наявності виробничих ресурсів та розвиненої інфраструктури [3, с. 5].

Забезпечення відкритості та прозорості у процесі прийняття рішень приваблюють внутрішні та зовнішні інвестиції. Інвестори схильні вкладати кошти в регіони, де вони можуть бути впевнені, що їхні інвестиції будуть використані ефективно, а ризики корупційних практик мінімізовані. На сьогодні фінансово-інвестиційний потенціал відіграє важливу роль в економічному розвитку більшості регіонів та громад України [1, с. 4].

Отже, вважаємо, що боротьба з корупцією є необхідною для забезпечення стійкого та збалансованого розвитку регіонів, справедливого розподілу ресурсів та посилення довіри до державних інститутів та підвищить престиж держави на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Ащеулова О. М., Донець Д. М., Остропольська С. В. Залучення інвестицій у повоєну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні Візії.* 2023. № 25. С. 4-11.

2. Барабаш В. Ю., Табачук А. Я. Електроне врядування та бортьба з корупцією: економічні переваги. *Економіка і суспільство.* 2024. № 62. С. 2-5.

3. Гобрей М. В. Залучення прямих інвестицій в регіони України та їх вплив на економічний розвиток Закарпатської області. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2020. № 1 (13). С. 148.

4. Книш С. Антикорупційна політика Європейського Союзу: етапи формування, здобутки, перспективи. *Актуальні проблеми правознавства.* 2024. № 1. С 3-10.

5. Мороз В. А. Подолання корупції в Україні як одна з умов євроінтеграції. *Європейська інтеграція в контексті сучасної геополітики*: зб. наук. ст. за матеріалами наук. конф., м. Харків, 24 трав. 2016 р. Харків, 2016. С. 432–437.

6. Хаванов А. В. Вплив корупції на економічну безпеку держави: аналіз та механізм наслідків. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. С. 3-6.

Волошина Євгенія Павлівна
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Кононенко Валерій Васильович
доктор історичних наук, завідувач кафедри
публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВИЩИЙ АНТИКОРУПЦІЙНИЙ СУД ЯК ОДИН ІЗ НОВОСТВОРЕНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У БОРОТЬБІ ІЗ КОРУПЦІЄЮ В УКРАЇНІ

У реаліях сьогодення та у період протистояння збройній агресії російської федерації проти України питання боротьби із корупцією як ніколи залишається актуальним. Новостворена антикорупційна система в державі включає в себе антикорупційні органи, спеціалізоване законодавство та інструменти, головною метою існування яких є ефективна протидіяти корупції на всіх рівнях. Вказана система в була створена на основі українських реалій та міжнародного досвіду.

Одним із прикладів регламентування функціонування антикорупційної системи в Україні стала «Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки». Метою стратегії є досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У цій стратегії корупція розглядається як ключова перешкода стабільному економічному зростанню і розбудові ефективних та інклюзивних демократичних інститутів [1].

Разом з тим, вказана стратегія розроблена із використання основних законодавчих актів держави, зокрема Конституції України. Так, відповідно до положень статті 6 Конституції України, Державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої

повноваження у встановлених цією Конституцією межах і відповідно до законів України [2].

Своєю чергою, в основу діяльність судів та суддів в Україні покладено норми не тільки національного права, а й міжнародного. Використовуючи вказані норми суди та судді у своїй роботі дотримуються таких принципів як незалежність, об'єктивність, чесність та непідкупність, дотримання етичних норм, рівність, компетентність та старанність. Це можна відслідкувати у нормах статей 6, 9, 48, 56, 62 Закону України «Про судоустрій та статус суддів» [3]. Також цим Законом України у статті 31 було передбачено створення Вищого антикорупційного суду в системі вищих судів України. При створенні цього органу мав бути врахований досвід країн ЄС. Проте зауважимо що такі органи існують не в усіх країнах. Наприклад, вищі спеціалізовані антикорупційні суди існують в Словаччині – Спеціалізований кримінальний суд, Хорватії – Офіс з боротьби з корупцією та організованою злочинністю (USKOK), який співпрацює з судами, Румунії – Спеціальні суди при Національному антикорупційному директораті (DNA). В інших країнах антикорупційні справи розглядаються загальними судами, але з участю спеціалізованих антикорупційних органів.

Посилаючись на міжнародний досвід та ситуацію в державі у середині 2018 р. утворено згідно з Законом України «Про утворення Вищого антикорупційного суду» Вищий антикорупційний суд [4].

Створення даного виду судової гілки в Україні тісно пов'язано з реалізацією державної антикорупційної політики та прийняттям нових законодавчих актів. Це також відповідає стратегії реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 20 травня 2015 р. № 276-2015 [5].

Економічно-правова ситуація в Україні спонукала до створення спеціалізованих судів задля існування ефективного механізму боротьби з корупцією, оскільки виникало безліч ситуацій щодо участі у скандалах корупційного характеру осіб, які мають значний соціальний вплив в державі. Окрім того, на існування можливості уникнення від покарання для таких осіб впливала недосконаліть наявної правової системи.

У подальшому, після створення спеціалізованої судової гілки влади – Вищого антикорупційного суду – порядок здійснення правосуддя щодо з метою захисту особи, суспільства та держави від корупційних і пов'язаних із ними кримінальних правопорушень став досконалішим. Водночас, варто підкреслити, що у зв'язку із змінами до Закону України «Про санкції» у частині вирішення питання про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави у випадках, передбачених законом, у порядку цивільного судочинства, а також здійснення правосуддя у справах про застосування санкції, у порядку адміністративного судочинства, існування такої гілки судової влади показало ще краще свою ефективність [6].

Однак, деякі науковці притримуються думки, що діючий Вищий антикорупційний суд вважають помилково вищим, оскільки поряд з ним не

створюються антикорупційні суди нижчого рівня. Вважається, що в даному разі ця обставина не має істотного значення, оскільки і в подальшому інші суди загальної юрисдикції продовжуватимуть розгляд таких справ, перелік яких визначено у КПК України. Проте у слові «вищий» підкреслюється, що антикорупційним судом вищого рівня здійснюється судочинство щодо посадових осіб, які, займаючи найвищі посади в державі, завдали корупційними діяннями найбільшу матеріальну шкоду і найбільшою мірою сприяли розбещенню суспільної моралі [7].

Слід звернути увагу, що наразі Вищий антикорупційний суд є однією із основних складових судової системи України та має унікальний статус. Водночас, при його створенні були закладені деякі протиріччя із діючими нормами законодавства щодо судової системи в Україні.

Так, статтею 14 Закону «Про судоустрій та статус суддів» передбачається право на перегляд справи та оскарження судового рішення – учасники справи, яка є предметом судового розгляду, та інші особи мають право на апеляційний перегляд справи та у визначених законом випадках – на касаційне оскарження судового рішення [3]. Хоч Вищий антикорупційний суд має відповідні повноваження передбачені законом, поєднання функцій суду першої та апеляційної інстанцій має певні протиріччя існуючим принципам і нормам, які у окремих випадках можуть зашкодити об’єктивності здійснення правосуддя.

У підсумку можна зазначити про те, що хоч існування Вищого антикорупційного суду як частини антикорупційної політики України має певні нормативні протиріччя у діяльності, загалом перші результати його роботи свідчать про високу ефективність створеного механізму для боротьби із корупцією. Окрім того, про ефективність роботи вказаного виду судової гілки влади свідчить низка конфіскованих активів на користь держави із початку повномасштабної збройної агресії рф проти України, які фактично контролювалися представниками країни-агресора та мали негативний вплив на економічну безпеку держави.

Список використаних джерел:

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки: затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 р. № 2322-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

2. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

3. Про судоустрій та статус суддів: Закон України від 2 червня 2016 р. № 1402-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text.

4. Про утворення Вищого антикорупційного суду : Закон України від 21.06.2018 № 2470-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2470-19#Text.

5. Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 роки: Указ Президента України від 20 травня 2015 р. № 276/2015. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276/2015/ed20150520#Text.

6. Про санкції: Закон України 14 серпня 2014 р. № 1644-VII. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text.

7. Полянський Ю. Є. Вищий антикорупційний суд: проблеми становлення. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 травня 2018 р.) у 2-х т. Т. 2 / відп. ред. Г.О. Ульянова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 108-110. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/890ebc28-9a43-4669-b623-f4986caa0e25/content

Габрійчук Ярослав Вікторович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Супрун Світлана Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЛОГІСТИКА ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ

На сьогодні, сучасний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції та постійно зростаючих вимог споживачів. У цьому контексті логістика, як концепція управління, набуває особливої актуальності, перетворюючись з допоміжної функції на стратегічний інструмент досягнення конкурентних переваг. Ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками від моменту закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу є запорукою оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Опрацювання джерел [1 – 4] свідчить, що логістика, як інтегрована система, дозволяє синхронізувати діяльність усіх ланок ланцюга постачання, забезпечуючи їх злагоджену та ефективну роботу. Логістику потрібно розглядати не просто як набір окремих операцій, а як цілісну концепцію управління, що охоплює планування, організацію, контроль та регулювання потокових процесів.

Серед нових тенденцій у логістиці, які будуть розвиватися виділяють наступні: зростання ролі цифрових технологій, цифровізація процесів, автоматизація, розвиток робототехніки, штучного інтелекту та аналітики

великих даних, які трансформують логістичну галузь [3, с. 32]. Ці технології дозволять логістичним компаніям підвищити ефективність своїх операцій, покращити якість обслуговування та знизити витрати. Протягом останніх десятиліть використовувались та й досі використовуються різні концепції виробничої логістики, які внесли вагомий внесок у розвиток сучасної логістики, яка беззаперечно пов'язана з цифровою трансформацією. В останні роки було проведено дослідження щодо того, як взаємодіють між собою операції ланцюга поставок і цифрова трансформація. Як справедливо зауважено у праці [3, с. 35], в розвиток концепцій управлінської логістики, українські вчені відмічають, що однією із сучасних управлінських технологій може стати Blockchain (ланцюжок блоків) - це розподілена база даних, що забезпечує безпеку, надійність і незмінність збережених у ній інформаційних записів. Інноваційна технологія блокчейн вносить значні покращення у сферу логістики, дозволяючи оптимізувати процеси, забезпечити безпеку та прозорість, а також зменшити витрати та скоротити час доставки. Варто зауважити, що. цифровізація бізнес-процесів відкриває додаткові бізнес-перспективи для підприємств, забезпечуючи оптимізацію операцій, підвищує прозорість ланцюгів поставок та загальну ефективність.

Цифровізація управління ланцюгами постачання суттєво вплинула на важливий процес вибору постачальника. Завдяки оцифровці ланцюга поставок, підприємства можуть краще обслуговувати своїх клієнтів, вирішувати проблеми управління ланцюгом поставок та продуктивності цих процесів. Також, існують проблеми з впровадженням цифрової трансформації, оскільки компанії все ще мають труднощі впровадження цих технологій на практиці. До них належать: занепокоєння щодо безпеки даних, високі витрати на за-провадження цифрових технологій, проблеми з впровадженням організаційних змін всередині підприємства. Як бачимо, логістика є потужним інструментом управління, який дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток. Її ефективне застосування є запорукою успіху в сучасному бізнес-середовищі [2, с. 310].

Таким чином, можемо зробити наступні висновки. Логістика, як концепція управління, є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасного підприємства. Крім того, логістика є не просто набором окремих операцій з транспортування та складування, а цілісна система, що охоплює планування, організацію, контроль та регулювання потокових процесів. Вона інтегрує діяльність усіх ланок ланцюга постачання, забезпечуючи їх злагоджену та ефективну роботу. Саме логістика, продовжує еволюціонувати, стаючи все більш складною та інтегрованою системою, яку для того щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, необхідно постійно вдосконалювати на підприємствах.

Список використаних джерел

1. Озарко К., Челомбитько В. Особливості управлі ння логістикою за кризових умов господарювання: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/.
2. Лут Є. П., Когут А. А., Тітаєва Е. С., Гармаш О. М. Сучасні концепції управління логістичними бізнес-процесами. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 27 жовтня 2023 р. м. Київ, 2023. Національний авіаційний університет. С.309-313. URL: http://surl.li/xkyjov.
3. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 63 – 71.
4. Тарасюк Г. М., Іщенко В.С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. Інвестиції: практика та досвід. №14. 2024. С. 32 – 38.

Гвоздєй Наталія Іванівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ТА КОМПЛАЄНС В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Під час війни та в період відбудови України, доброчесність та ефективний комплаєнс стають не лише цінністю, але і стратегічним напрямком для відновлення та розвитку сучасних підприємств.

В Законі України «Про запобігання корупції» [1] відсутнє визначення поняття «доброчесність», що суттєво впливає на запровадження даного принципу у систему життєдіяльності суспільства. Відповідно до Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» до основних принципів антикорупційної політики на 2021-2025 роки віднесені, зокрема: формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права [2]. У Кодексі доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, який затверджено Міністром оборони України 15 березня 2017 року, основними принципами доброчесної поведінки військової (цивільної) посадової особи при виконанні службових обов’язків є: пріоритет службових інтересів; політична нейтральність; неупередженість; компетентність і ефективність; прозорість; нерозголошення службової інформації (конфіденційність); утримання від виконання незаконних наказів (розпоряджень); корпоративність [3]. Водночас, у зазначеному нормативно-

правовому документів також не визначено поняття «доброчесність» та механізми запровадження доброчесної поведінки.

Розбудова доброчесності є важливим елементом стратегій доброго врядування, що лежать в основі реформування сфери безпеки. Реформування сфери безпеки – це процес політичних і технічних реформ з метою покращення функціонування сектору безпеки. НАТО на сьогодні є однією з провідних організацій у справі розбудови доброчесності, з її програмою розбудови доброчесності – створення можливостей і практичних інструментів, які допомагають країнам зміцнити доброчесність, прозорість і підзвітність та знизити ризик корупції в секторі оборони та безпеки [4].

Комплаєнс сьогодні не є універсальним рішенням для всіх ризиків, але це важливий процес, який допомагає зменшити їх кількість. Це відповідність компанії законодавчим вимогам, принципам, нормам та етичним стандартам у різних сферах: при взаємодії з державними органами, контрагентами, клієнтами та співробітниками. Ретельно організована система комплаєнсу є одним з ключових інструментів для забезпечення стійкості бізнесу під час війни. В умовах воєнного часу ризики ведення бізнесу значно зросли, і саме досвідчені комплаєнс-офіцери здатні мінімізувати їхній негативний вплив на операційну діяльність.

За останні півтора року законодавець адаптував численні правові акти до умов війни – починаючи від трудового законодавства, обліку військовозобов'язаних співробітників на підприємствах, і до податкових норм та різноманітних регуляторних вимог. Контролюючі органи чи представники військкомату можуть завітати до підприємства в будь-який момент, і це лише частина викликів, з якими стикається бізнес в умовах війни.

Тому для того, щоб ці процеси не вийшли з-під контролю, в компанії має бути ефективно налагоджений комплаєнс-контроль.

Останнім часом різко зросла кількість шахрайських схем при взаємодії з потенційними бізнес-партнерами. Ризики зросли, ставки підвищились, а нові шахрайські методи стають дедалі креативнішими, в той час як ефективність правоохоронних органів залишається низькою. Тому значна відповідальність за захист бізнесу лягає на самих підприємців.

Важливо зрозуміти, що повоєнне відновлення України — це не просто повернення до стану, який був до війни. Навпаки, повернення до старих практик неприпустиме. Для ефективного розвитку, відновлення та інтеграції в європейську спільноту Україна повинна зазнати кардинальних змін, а доброчесність має стати основою нової реальності.

Запровадження комплексного комплаєнсу — це не просто одноразове рішення. Це постійна, ретельна робота, яка повинна бути інтегрована у діяльність компанії.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про запобігання корупції». URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170018?find=1&text=%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BD#w1_9.

2.Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232220?find=1&text=%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80#w1_1

3. Кодекс доброчесної поведінки та професійної етики військових посадових осіб, державних службовців та інших осіб, уповноважених на виконання функцій держави, в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України: затверджено Міністром оборони України 15 березня 2017 року. URL: https://www.mil.gov. ua/content/coruption/Codecs.pdf.

4. Виховання доброчесності та боротьба з корупцією в оборонному секторі Збірник прикладів (компендіум) позитивного досвіду. Женева-Київ, 2010. 384 с.

Гулак Олена Василівна
доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового права
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Максимова Аліна Ігорівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Національного університету біоресурсів і природокористування України

РОЛЬ ЗМІ У ВИСВІТЛЕННІ МАТЕРІАЛІВ КОРУПЦІЙНИХ ПРОВАДЖЕНЬ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

Висвітлення в ЗМІ корупційних та пов’язаних з такими проваджень – постає доволі актуальним та наболілим питанням. Позаяк, такі дії можуть бути пов’язані як із замовними публікаціями, провокаціями, наклепами і тд. Водночас, ЗМІ, в аспекті запобігання корупції, здійснюють вагому попереджувальну функцію, а також, в певній мірі, просвітницьку, не дозволяючи часто звести нанівець такого характеру корупційні провадження. До того ж, відкриття корупційного провадження, відбувається у тому числі, за повідомленням ЗМІ, фактичне розслідування та спрямування матеріалів до суду – так само – під контролем ЗМІ, особливо, що стосується резонансних проваджень, де можуть фігурувати високопосадовці.

В українських медіа стає все більше журналістських розслідувань, пов’язаних з корупцією, як і загалом розслідувальних проєктів. Водночас, далеко не завжди такі матеріали отримують очікуваний у суспільстві результат –покарання так званих винуватців. Не завжди такі матеріали є об’єктивними та юридично коректними, що, власне, і породжує відповідні наслідки.

Є. Невмержицький акцентує увагу на особливій ролі ЗМІ у вирішенні проблеми корупції на основі здобуття ними об'єктивної інформації та реальної можливості її поширення. На думку дослідника, ці два компоненти мають важливе значення не лише в антикорупційній діяльності, а й у широкому політичному аспекті, оскільки володіння повною об'єктивною інформацією та право її поширення – це можливість впливу на владу і корекції її дій [1, с. 26].

Суспільство, на правду, постає потужним суб'єктом в антикорупційній діяльності держави. А одним з найефективніших інструментів контролю над корупцією є свобода слова й ЗМІ. Дійсно, ЗМІ, формуючи суспільну думку можуть ефективно протидіяти таким неправовим явищам. А журналістське розслідування проведене невеликою групою репортерів, може виявитись ефективнішим ніж робота низки підрозділів правоохоронних органів [2, с. 71].

Нещодавні дослідження показали, що українці більше довіряють владі, коли в медіа відкрито подається інформація про корупційні порушення. За даними Інституту масової інформації, кожна четверта кримінальна новина в українських медіа стосується саме корупційних проявів. Втім, це має і позитивний відтінок, оскільки передбачає собою попереджувальний й профілактичний характер, адже «коли медіа відкрито висвітлюють інформацію про корупційні провадження, це допомагає контролювати владу, змушує її бути прозорішою та відповідальнішою перед суспільством» [3, с. 52].

Проблемними аспектами, тезово подаючи відповідну інформацію, на нашу думку постають:

1) Роль і місце представників ЗМІ як викривачів;

2) Співпрація ЗМІ з викривачами, зокрема, тими, які офіційно мають відповідний статус й внесені у реєстр викривачів;

3) Маніпулятивний, часто замовний характер публікацій ЗМІ на корупційну тематику;

4) Використання інформації з обмеженим доступом або такої, що під час воєнного стану може зашкодити як окремим особам, так і у цілому Україні, як державі-жертві військової агресору;

5) Відсутність правничої освіти у журналістів, а відтак – суттєві правові недоліки чи й нігілізм у поданні надто чутливої для суспільства інформації;

6) Маніпулювання фактами, а відтак – формування у суспільства не зовсім об'єктивного розуміння стану й динаміки корупції в Україні та світі й відповідний компаративний аналіз;

7) Вагома політична компонента у подачі фактів, пов'язаних з корупційними проявами;

8) Недоліки у розмежуванні корупційних порушень та порушень, пов'язаних з корупцією, а відтак – маніпулювання такою правовою інформацією та ціла низка інших правових колізій, пов'язаних з низькою правовою обізнаністю [4; 5];

9) Значний вплив зарубіжних суб'єктів на низку ЗМІ та громадських організацій щодо особливостей висвітлення інформації, яка стосується корупційних проявів, правових новел антикорупційного характеру тощо.

Список використаних джерел

1. Невмержицький Є. В. Корупція як соціально-політичний феномен: автореф. дис. д-ра політ. наук. Київ, 2009. 36 с.

2. Зелена книга державної політики. С. В. Дрьомов, Ю. Г. Кальниш, Д. Б. Клименко та ін. Київ: ДП НВЦ «Пріоритети», 2015. 88 с.

3. Роль ЗМІ у запобіганні та протидії корупції. Проблеми вдосконалення діяльності правоохоронних органів щодо виявлення, попередження та припинення корупційних проявів : Матеріали постійно діюч. науково-практ. семінару, м. Львів, 2017 р. Львів, 2017. 152 с.

4. Гулак О. В., Курило В. І., Дубчак Л. М. До питання про шляхи подолання корупції в Україні. Право та державне управління. № 1. 2021. С. 196-201. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/31.pdf.

5. Гулак О. В., Головко Л. О., Головій Л. В. Юридична відповідальність за корупційні та пов'язані з нею правопорушення у сфері земельних правовідносин. Право. Людина. Довкілля. Випуск 1. Том 13. 2022. С. 73-80. URL: https://doi.org/10.31548/law2022.01.009.

Дацій Надія Василівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету

КОНФЛІКТНИЙ ХАРАКТЕР СОЦІАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ФОРМ ТА ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Наша країна, як і сучасний світ, перебувають у перехідному етапі свого розвитку. Чим він завершиться – покаже майбутнє, але ясно, що у подібні перехідні періоди глобальних політичних та соціальних змін практична значимість об'єктивного соціального аналізу форм та принципів організації взаємодії держави та суспільства не може не зростати.

З виникненням держави та суспільства природна схильність індивідів до конфліктної взаємодії нікуди не зникає, а починає придушуватись за допомогою спеціально заснованих державних органів. Визнаючи всі переваги початку соціально-політичної організації, свідчить про її істотні недоліки, найважливішим у тому числі вважає стороннє «втручання» (як державне, і громадське) у приватне життя індивіда [2].

Особливого значення для розробки та обґрунтування конфліктної стратегії взаємодії держави та суспільства мають роботи Макса Вебера [1]. Процес становлення сучасної держави М.М. Вебер пов'язує з настанням епохи Модерну [1, с. 100]. Попередні державі форми соціально-політичної організації спільного життя людей, які вони називають «політичними

спілками», характеризувалися домінуванням традиційного та/або харизматичного типів легітимації політичної влади, що, як вважає німецький мислитель, було зумовлено насамперед відомою нерозвиненістю соціальних інститутів, малорухливістю соціальної структури в цілому. Для цього етапу історичного розвитку був властивий свого роду синкретизм держави і суспільства. І лише з початком Модерну відбувається «виділення з суспільства» особливої соціальної групи, яка з метою публічного управління концентрує «в руках» кошти матеріального виробництва [4].

З метою збереження власної політичної влади індивіди, які утворюють соціальну групу під назвою «держава» встановлюють і підтримують монополію застосування легітимного насильства щодо індивідів, які представляють керовану частину суспільства. Отже, відповідно до М. Веберу, держава – це «організований за типом установи спілка панування, яка всередині певної сфери досягла успіху в монополізації легітимного фізичного насильства як засобу панування і з цією метою об'єднала речові засоби організації в руках своїх керівників» [1, с. 205]. Взагалі, аналіз процесу бюрократизації державно-політичного управління як одного з головних напрямів глобально-історичної динаміки форм взаємодії держави і суспільства можна віднести до центральних сюжетів соціологічного вчення М.М. Вебер. Не буде, певне, перебільшенням сказати також, що саме М. Веберу належить, мабуть, найбільш вдалий, загалом, варіант концептуально-теоретичного осмислення феномена бюрократії як засобу організації соціально-політичного взаємодії індивідів, специфічного для сучасного взаємозв'язку нашого суспільства та держави.

Таким чином, вебєрівський аналіз «бюрократичного панування» як специфічно сучасної форми організації взаємодії держави та суспільства, по суті, завершує оформлення концептуального каркасу конфліктної стратегії, а запропоноване М. Вебером визначення держави як «монополії на легітимне фізичне насильство», можна сказати, набуло практично парадигм.

Оскільки соціальні відносини вибудовуються за принципом конкуренції, настільки досягнення тієї чи іншої ступеня контролю над державою як «метасоціальним полем» виявляється, найважливішим засобом і кінцевою метою самореалізації індивідів. індивід, керуючись цілком природним прагненням задоволення власних потреб, у його реалізації прагне можливо більшого контролю над різними соціальними полями, у межі, претендуючи на монополізацію свого впливу ними [4, с. 54], а, зрештою, і на монополізацію «метасоціального поля», тобто. найважливіших чинників організації суспільно-політичного життя, безсумнівно, істотно «добудувала» конфліктну стратегію взаємодії держави та суспільства, поглибивши розуміння як витоків соціальних конфліктів, так і шляхів, та способів їх вирішення [3].

Підсумовуючи аналіз конфліктної стратегії взаємодії держави і суспільства, відзначимо, що сучасний етап її розвитку нерозривно пов'язаний з формуванням і розквітом сучасної науки. Саме в рамках «нової науки про суспільство» вперше з часів навчань про «суспільний договір» стає знову

актуальним уявлення про конфліктний характер соціальної взаємодії, а конфлікт, як такий, розуміється як природно-необхідна, субстанціальна форма взаємодії держави і суспільства.

Список використаних джерел

1. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Пер. з нім. Олександр Погорілий. Київ : Основи, 1998. 534 с.

2. Гураль П. Ф. Громадянське суспільство і держава в Україні: взаємодія та розвиток. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 3. С. 13-16

3. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник. Вінниця, 2010. 120 с.

4. Філософсько-психологічні проблеми соціальної взаємодії в системі сучасного управління : монографія / за заг. ред. Н. Г. Діденко. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. 194 с.

Дзевелюк Андрій Володимирович
доцент кафедри фундаментальних і приватно–правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент

Галузінська Каріна Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Комплаєнс-контроль – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності компанії внутрішнім політикам, зовнішнім стандартам та етичним нормам. Ця система є невід'ємною складовою корпоративного управління, яка допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з можливими порушеннями. У сучасному світі бізнесу, де посилюється регуляторний контроль і конкуренція, комплаєнс відіграє стратегічну роль у забезпеченні довгострокового успіху компаній.

Комплаєнс-контроль передбачає кілька ключових елементів. По-перше, це створення внутрішніх політик і процедур, які регулюють діяльність компанії та встановлюють стандарти поведінки. Вони охоплюють різні аспекти: від боротьби з корупцією до захисту персональних даних. По-друге, це навчання співробітників, яке сприяє підвищенню обізнаності щодо важливості дотримання норм. Навчання проводиться у формі тренінгів, вебінарів або внутрішніх семінарів. Наприклад, багато українських компаній організовують навчання для персоналу, щоб забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Комплаєнс також передбачає створення механізмів для повідомлення про порушення. "Гаряча лінія" або спеціальні канали зв’язку дозволяють

співробітникам анонімно повідомляти про недотримання норм чи інші порушення. Це створює атмосферу прозорості та довіри в компанії. Згідно з дослідженням Transparency International Ukraine, запровадження таких механізмів знижує рівень корупції у компаніях на 25–30%.

Комплаєнс-контроль виконує кілька ключових функцій. Перша – це мінімізація ризиків. Несумлінне дотримання вимог може призвести до значних фінансових втрат, штрафів і судових розглядів. Друга функція – підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів та регуляторів. Прозорість та підзвітність бізнесу стають конкурентними перевагами у сучасних умовах. Третя – підвищення ефективності бізнес-процесів. Стандартизація внутрішніх процедур сприяє їх оптимізації та усуненню дублювання функцій.

В Україні впровадження комплаєнс-контролю стає все більш актуальним, особливо в умовах інтеграції до європейського ринку та підвищення вимог до прозорості бізнесу. Зокрема, фінансові установи, такі як банки та страхові компанії, зобов'язані впроваджувати системи управління ризиками, включаючи комплаєнс-контроль, відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України.[4]

Прикладом використання комплаєнс-контролю є Фармацевтична компанія "Дарниця", яка впровадила комплаєнс-систему для дотримання норм якості та протидії корупції. Компанія створила внутрішній кодекс поведінки, проводить регулярні аудити якості продукції та забезпечує прозорість у закупівлях. Завдяки комплаєнсу "Дарниця" покращила репутацію як на українському, так і на міжнародному ринку, ставши надійним партнером у фармацевтичній сфері.

Комплаєнс-контроль забезпечує підприємствам низку переваг. По-перше, це зменшення ризиків, пов’язаних із правовими порушеннями. По-друге, це сприяє створенню позитивного іміджу компанії. Сучасні клієнти та інвестори надають перевагу компаніям, які дотримуються етичних стандартів і демонструють прозорість у своїй діяльності. По-третє, впровадження комплаєнсу підвищує привабливість компанії для міжнародних партнерів і сприяє її виходу на нові ринки. [5]

Таким чином, комплаєнс-контроль є важливим інструментом корпоративного управління, який дозволяє компаніям функціонувати відповідально, ефективно та з урахуванням регуляторних вимог. Його впровадження є важливим кроком до досягнення довгострокової стабільності та успіху в умовах сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Підприємництво і торгівля: сучасні тенденції і перспективи розвитку: Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів освіти та молодих вчених: тези доповідей / Мукачево, 22 квітня 2021 р. – Львів: ЛТЕУ, 2021. – 280 с.

2. Як комплаєнс-контроль впливає на бізнес-процеси. В Оцоколіч, експерт-аналітик. URL: https://salo.li/D4510ba

3. PwC Compliance Report re TPB Order dated 25 November 2022
4. Впровадження комлаєнсу на виробничому підприємстві. З чого почати? О. Бажова, експерт-аналітик. URL: https://salo.li/D4510ba
5. Комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? URL: https://salo.li/7B0D522
6. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Яременко О. Електронневрядування: приклад впровадження додатку «ДІЯ» в Україні. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2023.Вип. 11(25). С. 246-257.
7. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Чернищук Н. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. Наука і техніка сьогодні. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.
8. Баймуратов М., Кофман В., Бобровник Д. Дзевелюк М.,Дзевелюк А. Analysis of the Practical Aspects of Local Self-Government in the Context of the Functioning of TerritorialCommunities in Ukraine. Jornal of law and sustainabledevelopment. Vol. 11. No. 8. 2023. Miami. P. 1-15. ISSN: 2764-4170https://ojs.journalsdg.org/jlss/article/view/1522
9. Дзевелюк М.В., Дзевелюк А.В. Особливості використання медіації у підготовці юристів та публічних службовців в зво. Міжнародна науково-практична конференція «Медіація & університети 1.0» 15 листопада 2024 р. м. Чернівці. С 113-117.

Динту Анастасія Максимівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина Володимирівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій питання забезпечення інформаційної безпеки набуває критичного значення. Основними чинниками, що впливають на цю сферу, є: зростання використання цифрових технологій, що робить суспільство залежним від них; широке застосування штучного інтелекту та хмарних сервісів, що створює нові ризики витоку даних; а також воєнні дії на території України, які охоплюють і кіберпростір. Актуальність цієї тематики відображена в наукових дослідженнях таких фахівців, як Бурячок В.Л., Ільїн М.І., Пилипчук В.Г., Андерсон Р., Браун Д., Сміт А. та ін. Проте з огляду на динаміку

розвитку кіберзагроз багато аспектів залишаються відкритими. Зокрема, компанії дедалі частіше впроваджують програми кібергігієни та тренінги з соціальної інженерії для співробітників. Також набуває популярності використання штучного інтелекту для виявлення аномалій і кіберзагроз, що зумовлено зростаючою складністю атак. Водночас людський фактор залишається критичним викликом, оскільки низька цифрова грамотність значно підвищує ризики безпеки.

Інформаційна безпека є невід'ємною частиною національної безпеки, адже всі загрози, що впливають на державу, безпосередньо відображаються в інформаційному просторі. Сучасні соціально-економічні реалії України, а також недоліки в організації державного управління та функціонуванні громадянського суспільства створюють значний спектр внутрішніх загроз для інформаційної безпеки держави [7]. Також інформаційна безпека є основою реалізації функцій публічного управління, оскільки всі напрями державної політики мають бути захищені в умовах сучасного інформаційного суспільства [9, с. 196]. Варто зауважити, що в умовах воєнного стану, постійні атаки країни агресора на українські бази даних, питання кібербезпеки стає вкрай актуальним [4, с. 65].

Законодавче регулювання цієї сфери включає визначення основних компонентів національної безпеки, стратегічних цілей та принципів їх захисту. Інформаційна безпека пов'язана із захистом інформаційного суверенітету держави, що передбачає контроль над інформаційними потоками та захист внутрішньої інформації. Особливої актуальності набуває боротьба з інформаційним впливом, маніпуляціями, фейковими новинами та діяльністю ботів, що спрямовані на дезорієнтацію та дестабілізацію суспільства [6, с. 102].

У міжнародному контексті правове регулювання інформаційної безпеки адаптується до сучасних викликів, спираючись на нормативні акти ООН. Важливим завданням правової науки є аналіз цих принципів та їх інтеграція в національне законодавство [8].

В Україні забезпечення інформаційної безпеки регулюється рядом нормативно-правових актів, серед яких ключову роль відіграє Закон України «Про засади забезпечення кібербезпеки в Україні». Відповідно до нього, кібербезпека визначається як захист кіберпростору та життєво важливих інтересів держави, суспільства й громадян від кіберзагроз через комплекс правових, організаційних, адміністративних і технічних заходів [5].

На міжнародному рівні застосовуються такі технології для забезпечення інформаційної безпеки, які доцільно розглядати й в Україні: *криптографія* – методи шифрування та дешифрування інформації, що забезпечують конфіденційність даних; *автентифікація користувача* – багаторівневі механізми перевірки доступу, включаючи паролі, біометрію та токени; *брандмауери* – програмне забезпечення для контролю доступу до мережевих ресурсів; *захист мережевої інфраструктури* – інструменти безпеки мережі, включаючи контроль доступу та моніторинг загроз [3, с. 289]. Окремо варто згадати *технологію блокчейн*, яка завдяки своїй децентралізованій природі

забезпечує надійний захист даних. Її застосування активно розширюється у фінансовому секторі, охороні здоров'я, управлінні ланцюгами поставок та державному управлінні [2, с. 580].

При цьому, в Україні також можна відмітити успішно функціонуючу платформу «Дія», яка розташована в надійному дата-центрі та відповідає світовим стандартам захисту від кіберзагроз, а усі дані передаються й зберігаються виключно у шифрованому вигляді [4, с.65]. Важливим аспектом розвитку інформаційної безпеки також є *стандартизація*. В Україні необхідно вдосконалювати захист інформаційних систем відповідно до міжнародних стандартів ISO/IEC 27000. Це передбачає оновлення нормативної бази, адаптацію національних підходів до світових практик та інтеграцію механізмів управління ризиками в державних установах [1, с. 66].

Отже, інформаційна безпека є одним з ключових елементів національної безпеки України. Вона потребує комплексного підходу, що включає впровадження передових технологій, посилення кібергігієни та удосконалення законодавства. Важливим завданням є глобальна стандартизація систем кібербезпеки, що сприятиме підвищенню стійкості країни до сучасних викликів цифрової епохи.

Список використаних джерел

1. Артюшин Г., Волощенко А. Шляхи вдосконалення механізмів забезпечення захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах СБ України. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2024. № 1–3 (34–36). С. 64–71.

2. Бондарчук О. І., Гаць Б. М., Осадчук С. І. Використання блокчейн-технологій для забезпечення кібербезпеки в комп'ютерних системах. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2024. № 1–16 С. 574–589.

3. Виганяйло С. М., Колісник Т. П. Технології захисту інформації та інформаційна безпека. *«Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів»:* матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 19–20 трав. 2023 р. Суми: МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. Справ. С. 287–289.

4. Дзевелюк М., Дзевелюк А., Чернищук Н. Цифрові технології і право: виклики цифрової трансформації та кібербезпека. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип 12 (26). С. 62-72.

5. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» №2163-VIII від 5 жовтня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text (дата звернення: 10.03.2025).

6. Котляров В. Аналіз сучасного стану інформаційної безпеки в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2024. № 2 (104). С. 101-104. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.16.

7. Панченко О. Інформаційна складова національної безпеки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України.* 2019. №3. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/296/297.

8. Пугачов О. І. Зарубіжний досвід забезпечення інформаційної безпеки держави. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-07.

9. Філіпішина Л., Костик Є., Дзевелюк М.В. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки (подолання сучасних загроз). *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 5 (11). С. 196 – 205.

Довгань Вероніка Олегівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МОТИВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

Забезпечення відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування є важливим фактором ефективної боротьби з корупцією. У сучасних умовах особливої уваги потребують механізми мотивації посадових осіб, які сприяють підвищенню їхньої відповідальності, доброчесності та ефективності роботи. У роботі розглянуто основні мотиваційні інструменти, які можуть застосовуватися для забезпечення відкритості та підзвітності в органах місцевого самоврядування, а також їхній вплив на антикорупційну діяльність.

Корупція залишається однією з ключових проблем у сфері місцевого самоврядування. Відсутність належної підзвітності та низький рівень відкритості сприяють зловживанням владою. Одним із механізмів подолання цих проблем є використання дієвих мотиваційних інструментів, що забезпечують стимулювання посадових осіб до ефективної, прозорої та відповідальної роботи [3].

Мотиваційні механізми можуть суттєво впливати на поведінку працівників органів місцевого самоврядування. Основними їх видами є:

- Матеріальні стимули: конкурентоспроможна заробітна плата, премії за доброчесність, соціальні гарантії.
- Нематеріальні стимули: кар'єрне зростання, суспільне визнання, підвищення кваліфікації.
- Антикорупційні інструменти: запровадження механізмів контролю та моніторингу діяльності посадових осіб [4].

Фінансова мотивація є важливим елементом у боротьбі з корупцією, оскільки недостатній рівень оплати праці є одним із чинників виникнення корупційних ризиків. Водночас, нематеріальні стимули, такі як соціальний

статус та можливість професійного розвитку, також сприяють формуванню доброчесної поведінки серед службовців.

Серед ефективних практик використання мотиваційних механізмів варто виділити:

- Забезпечення прозорості в системі преміювання та підвищення зарплат.
- Ротація кадрів для уникнення формування корупційних зв'язків.
- Впровадження антикорупційних стандартів та навчальних програм для працівників.
- Застосування цифрових технологій для автоматизації процесів і зменшення людського фактору у прийнятті рішень.

Аналіз практики країн Європейського Союзу показує, що високий рівень відкритості державних установ досягається за рахунок наступних факторів:

- Високий рівень матеріального стимулювання та забезпечення службовців.
- Використання цифрових платформ для контролю за діяльністю місцевої влади.
- Запровадження системи громадського контролю та оцінки роботи посадових осіб [5].

Використання мотиваційних інструментів є важливим засобом у забезпеченні відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування, що, у свою чергу, сприяє зниженню корупційних ризиків. Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє підвищити ефективність діяльності посадових осіб, сформувати антикорупційну культуру та зміцнити довіру громадян до влади [1, 2].

Для подальшого розвитку теми варто зосередитися на розробці конкретних інструментів моніторингу ефективності мотиваційних механізмів у сфері місцевого самоврядування та їх адаптації до українських реалій.

Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції : Закон України від 01.01.2025 р. №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 15.03.2025).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 05.03.2025 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 15.03.2025).
3. Національне агентство з питань запобігання корупції. Офіційний сайт. URL: https://nazk.gov.ua.
4. OECD. Integrity Framework for Public Sector Governance. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org.
5. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. URL: https://www.transparency.org.

Драчук Аліна Ігорівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Тема ролі молодіжних організацій у забезпеченні доброчесності та протидії корупції в Україні є надзвичайно актуальною та важливою для сучасного українського суспільства. Молодіжні організації, що належать до інститутів громадянського суспільства, як і інші сучасні суб'єкти сучасної публічної політики, «є неодмінною запорукою розвитку демократичної держави, де публічна влада діє для задоволення законних інтересів громадян та реалізації їх прав та свобод» [3, с. 451]. Молодь, як найбільш активна та прогресивна частина населення, має потенціал стати ключовим агентом змін у боротьбі з корупцією. І оскільки ми маємо практичні знання з цієї теми, то впевнені, що ця інформація буде корисною.

За яскравий приклад хочемо навести Комунальний заклад «Вінницький обласний молодіжний центр «Квадрат», що серед завдань роботи ставить «утвердження громадянської позиції, духовності, моральності, національно-патріотичної свідомості та формування у молоді сімейних, національних і загальнолюдських цінностей» [4], а отже й комплаєнсу.

Влітку 2024 р. у місті Києві відбулася презентація посібнику «Антикорупція та доброчесність для студентської молоді». Цей посібник розроблений у межах проєкту «Доброчесність для молоді», який впроваджує ГО «Антикорупційний штаб» та Офіс доброчесності НАЗК за підтримки проєкту ПРООН в Україні «Підтримка громадянського суспільства та молоді» та фінансування Міністерства закордонних справ Данії.

Цей посібник – важливий інструмент для підвищення обізнаності та спроможності молоді у питаннях запобігання корупції та популяризації доброчесності. Він базується на рекомендаціях з розбудови доброчесності у закладах вищої освіти, розроблених у рамках Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки [1].

Створений для молодіжних працівників, цей посібник є цінним ресурсом і для студентських та молодіжних організацій. У ньому зазначено, що виховання доброчесності серед молоді не повинно обмежуватися формальним навчанням у закладах освіти, а може успішно здійснюватися в молодіжних центрах та інших неформальних просторах.

У цьому посібнику детально описані обов'язки та функції всіх учасників освітнього процесу, а також надано рекомендації щодо того, як кожен з них може сприяти зміцненню доброчесності. Зокрема, розглядаються:

- роль керівника закладу вищої освіти та методи його впливу на впровадження принципів доброчесності;

- обов’язки уповноваженого з питань запобігання корупції;
- функції студентського самоврядування [5].

Крім того, посібник надає молоді інструменти для взаємодії з різними зацікавленими сторонами з метою підвищення рівня доброчесності. Для закріплення отриманих знань передбачено окремий розділ з практичними вправами.

Також, окрім презентації відбулися декілька тренінгів для молодіжних працівників, щоб можна було краще закріпити отримані знання з посібнику на практиці. Від молодіжного центру в заході взяли участь представники відділу організації заходів та неформальної освіти. Наслідком отриманих знань та досвіду стало впровадження в молодіжному центрі «Антикорупційної мафії» [2]. «Антикорупційна мафія» – це захоплююча командна гра, що поєднує в собі елементи інтелектуальної стратегії та психологічного протистояння, дозволяючи гравцям відчути себе в реалістичних умовах боротьби з корупцією.

У цій грі учасники моделюють ситуацію, де невелика, але добре організована група корупціонерів протистоїть розрізненому суспільству у боротьбі за контроль над міським бюджетом. Гра сприяє розвитку навичок командної роботи, вмінню переконливо аргументувати свою точку зору, критично аналізувати ситуацію та приймати зважені рішення.

Під час гри учасники отримують фундаментальні знання про:

1. Принципи формування та функціонування міського бюджету: як формується бюджет міста, з яких джерел надходять кошти, як вони розподіляються та витрачаються, розуміння бюджетного процесу та його прозорості.
2. Роботу правоохоронних органів: функції та повноваження правоохоронних органів у боротьбі з корупцією, механізми виявлення та розслідування корупційних злочинів.
3. Функціонування судової системи: роль суду у розгляді корупційних справ та принципи судочинства та права учасників судового процесу.
4. Діяльність органів місцевого самоврядування: повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері управління містом, механізми контролю за їхньою діяльністю.
5. Роль громадських активістів: важливість громадського контролю та участі у боротьбі з корупцією, інструменти та методи громадського впливу на органи влади.

Мета гри «Антикорупційна мафія» полягає в тому, щоб:

1. Підвищити громадянську свідомість: дати молоді можливість на власному досвіді усвідомити важливість участі кожного громадянина в житті держави та показати, як корупція впливає на життя кожного.
2. Сприяти формуванню активної громадянської позиції: навчити молодь об'єднуватися та спільно діяти для досягнення спільних цілей, показати, що об'єднання зусиль може подолати навіть складні проблеми, такі як корупція.

3. Розвинути навички протидії корупції: надати практичні знання про принципи функціонування бюджету, роботу правоохоронних органів, судової системи та органів місцевого самоврядування. Навчити розпізнавати корупційні схеми та знаходити способи протидії їм.

4. Навчити молодь боротися з корупцією: показати, що завдяки об'єднанню та спільній узгодженій діяльності можна подолати навіть мафію та олігархів, котрі живляться державним бюджетом [2].

За час впровадження цього інструменту в молодіжному центрі відбулося 4 ігрових сесії, в яких взяли участь 50 молодих людей. Вони змогли на практиці ознайомитися з механізмами корупції та способами протидії їй і саме це сприяє формуванню активної громадянської позиції та підвищенню рівня обізнаності молоді.

Отже, на прикладі Комунальний заклад «Вінницький обласний молодіжний центр «Квадрат», ми показали, що молодіжні центри відіграють важливу роль у протидії корупції та формують активну громадянську позицію серед молоді. Вони сприяють підвищенню правової обізнаності, розвивають критичне мислення та заохочують до участі в громадських ініціативах, спрямованих на прозорість і підзвітність влади. Через освітні програми, тренінги та громадські кампанії молодіжні центри допомагають створювати середовище, де молодь стає агентом змін у боротьбі з корупцією.

Список використаних джерел

1. Презентували посібник «Антикорупція та доброчесність для студентської молоді». *Антикорупційний штаб.* URL: https://shtab.net/news/view/prezentuvali-posibnik-antikorupciya-ta-dobroche.

2. Настільна гра як інструмент антикорупційної просвіти. «Антикорупційна мафія». *Освітній омбудсмен України.* URL: https://training.eo.gov.ua/download/Pravyla-hry_chastyna-2.pdf.

3. Кононенко В.В. Інститути громадянського суспільства у процесах формування, реалізації публічної політики та публічного управління. *Національні інтереси України*. 2025. № 1 (6). С. 444-460. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-1(6)-444-460.

4. Статут Комунального закладу «Вінницький обласний молодіжний центр «Квадрат». *Квадрат.* URL: https://www.kvadrat.vn.ua/statut.

5. Доброчесність та антикорупція для студентської молоді: від теорії до практики / Бичковська В. В., Мельник А. В., Миткалик С. І., Слива Л. В., Ткаченко Г. К., Парушевскі А., Шевчук К.-А. А.¸Усик В. І. Київ: Офіс доброчесності НАЗК, Антикорупційний штаб, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, UNDP. 62 с.

Дудченко Олександр Юрійович
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри кримінального процесу
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРСІВ (ДОБОРІВ) НА ПОСАДУ СУДДІ В УКРАЇНІ: ВПЛИВ НА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ

Незалежність судової влади є наріжним каменем демократичного устрою, верховенства права та довіри громадян до держави. У теорії та практиці публічного управління останні роки особливу увагу привертає питання формування суддівський корпус, оскільки саме якість його добору значною мірою визначає якість судочинства загалом. У цьому контексті конкурсні процедури виступають не просто технічним етапом заповнення вакантних посад, а важливим інструментом утвердження незалежності судової влади через відбір фахових, доброчесних і внутрішньо вільних від впливів осіб.

Натомість українська практика конкурсного добору суддів за останні роки продемонструвала значну інституційну вразливість та несистемність. Тривала бездіяльність Вищої кваліфікаційної комісії суддів України (ВККС) минулого складу та складнощі в роботі Вищої ради правосуддя (ВРП) фактично призвели до блокування кадрового оновлення судової системи. Згідно з даними ВККС станом на 17 березня 2025 року кількість вакантних суддівських посад становить 2089 [1], що зумовлювало перевантаження наявних суддів, затягування розгляду справ і зниження якості правосуддя. Таким чином, проблеми в організації конкурсів спричиняє системні наслідки, що прямо підривають незалежність суддів та посилюють ризики зовнішнього і внутрішнього тиску на них.

Важливо зазначити, що станом на 4 січня 2022 року кількість вакантних суддівських посад становила 2068 [1]. Тобто після завершення добору кандидатів на посаду судді, оголошеного 03.04.2017 року, після завершення конкурсу для кандидатів на зайняття вакантних посад суддів Вищого антикорупційного суду, оголошеного 23.11.2023 року та після оголошення конкурсів на зайняття вакантних посад суддів в Апеляційній палаті Вищого антикорупційного суду (23.01.2025 року) та на зайняття вакантних посад суддів в апеляційних судах (14.09.2023 року), а також після оголошення добору на посаду судді місцевого суду (11.12.2024 року), кількість вакантних посад в системі судоустрою збільшилась на 21 посаду за три роки роботи органів суддівського врядування.

Причини такого стану речей навряд чи можна пояснити недостатньою кількістю бажаючих кандидатів, оскільки на початок конкурсних процедур конкурсний добір становив приблизно 3-4 кандидати на одну посаду, що свідчить про наявність зацікавлення та кадрового потенціалу. Натомість реальні труднощі слід шукати в іншому – зокрема, в уповільненому темпі

проведення процедур, затягуванні етапів оцінювання, відсутності постійної роботи ВККС у попередні роки, надмірній тривалості процесу призначення суддів після завершення конкурсу, а також в складності процедур перевірки доброчесності. У підсумку, навіть за формальної наявності кандидатів, система не здатна оперативно реагувати на кадрові виклики, що і призводить до хронічного збереження високого рівня вакантності.

Однією з ключових причин вказаної неефективності є не лише організаційна неповороткість, а й нормативна недосконаліть процедур, що регулюють кваліфікаційне оцінювання кандидатів. Саме на цьому етапі виникає найбільше труднощів, пов'язаних як із надмірною формалізованістю окремих етапів, так і з протилежною тенденцією – надмірною дискреційністю та суб'єктивізмом у прийнятті рішень. Слід зазначити, що Вища кваліфікаційна комісія суддів України, реагуючи на зауваження, висловлені у звітах GRECO та висновках Венеційської комісії [3], в яких неодноразово наголошувалося на необхідності впровадження чітких, відкритих і недискреційних критеріїв оцінювання кандидатів, які б забезпечували реальну, а не декларовану відповідність етичним стандартам, намагалася вирішити ці проблеми шляхом розроблення нового нормативного акта. Саме з цією метою було прийнято Положення про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, затверджене рішенням ВККСУ від 22 січня 2025 року № 20/зп-25 (Положення) [2]. Проте, як свідчить аналіз його змісту, попри позитивні наміри, документ не позбавлений суттєвих концептуальних та процедурних недоліків, які потребують критичного осмислення.

Критичний аналіз Положення дає підстави вказати на низку принципових концептуальних проблем, що стосуються методики встановлення ключових критеріїв оцінювання. Насамперед увагу привертає нечіткість одного з центральних понять – доброчесності. Попри наявність переліку конкретних показників доброчесності (незалежність, чесність, неупередженість, сумлінність, непідкупність тощо), оцінювання відповідності цим критеріям, відповідно до п. 5.1 Положення, здійснюється членами Комісії за їхнім внутрішнім переконанням. Відсутність обов'язкової методики стандартизованого оцінювання для цих показників створює високий ступінь дискреції та суб'єктивізму. Такий підхід знижує рівень правової визначеності, відкриває можливість для упередженого ставлення до окремих кандидатів та перешкоджає забезпеченню рівності умов проходження оцінювання.

Ця проблема посилюється на рівні юридичної конструкції, що лежить в основі оцінювання доброчесності. Відповідно до п. 5.9 Положення, діє презумпція, згідно з якою суддя або кандидат на посаду судді вважається доброчесним до моменту встановлення протилежного. Водночас п. 5.10 передбачає, що навіть один обґрунтований сумнів щодо відповідності кандидата хоча б одному з визначених показників доброчесності та професійної етики є підставою для визнання його таким, що не відповідає критеріям оцінювання, і автоматично призводить до припинення його участі

в процедурі. Така конструкція створює ситуацію, за якої не перевірений або неповний факт, що викликав суб'єктивний сумнів, може стати підставою для відсіву кандидата, навіть якщо в цілому його діяльність свідчить про належний рівень доброчесності.

У цьому контексті виникає також проблема джерел інформації, що використовуються для оцінки доброчесності. Положення передбачає, що оцінювання доброчесності може базуватись на аналізі матеріалів суддівського досьє, відкритих джерел, висновків Громадської ради доброчесності, а також загальнодоступної інформації (п. 2.15–2.17). Водночас спосіб перевірки, оцінювання достовірності, джерел і обсягів такої інформації залишається невизначеним. Не передбачено належної процедури верифікації або надання можливості кандидатам ознайомитися з усіма доказами, що можуть бути використані проти них. Такий підхід не відповідає принципам правової визначеності, прозорості та змагальності, що можуть призвести до дискримінаційного або вибіркового застосування критеріїв.

Оцінювання морально-психологічних якостей кандидатів на посаду судді, яке також є одним із елементів оцінювання, породжує додаткові сумніви в об'єктивності процедури. Згідно з розділом 3 Положення, тестування морально-психологічних якостей проводиться за рішенням Комісії, є конфіденційним, не публікується та не має впливу на загальну кількість балів (п. 3.3). Проте водночас результати тестування враховуються як джерело інформації під час оцінювання доброчесності та інших компетентностей. Такий підхід створює подвійність у статусі цього виду оцінювання, що породжує сумніви щодо його об'єктивності, методологічної доцільності та правового значення в системі кваліфікаційного оцінювання. У випадках, коли психологічні результати стають підставою для сумнівів у доброчесності без належної можливості їх оскаржити, порушується принцип справедливого адміністративного процесу.

З огляду на викладене, Положення в його чинній редакції потребує концептуального доопрацювання з метою мінімізації дискреції, підвищення правової визначеності та об'єктивізації процедур оцінювання доброчесності. Рекомендується:

- чітко регламентувати процедуру перевірки фактів та встановлення сумнівів;
- запровадити уніфіковані стандарти оцінювання показників доброчесності;
- обмежити можливість відхилення кандидата лише на підставі одного суб'єктивного сумніву;
- визначити юридичний статус результатів психологічного тестування;

Такі кроки сприятимуть підвищенню довіри до інституту кваліфікаційного оцінювання, забезпеченню справедливості процедур і реальному виявленню професійних, доброчесних та етично стійких кандидатів до суддівського корпусу.

Список використаних джерел

1. Вища кваліфікаційна комісія суддів України. Облік посад суддів. URL: https://vkksu.gov.ua/oblik (дата звернення: 17.03.2025).
2. Положення про порядок та методологію кваліфікаційного оцінювання, показники відповідності критеріям кваліфікаційного оцінювання та засоби їх встановлення : затв. рішенням Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 22.01.2025 р. № 20/зп-25. URL: https://www.vkksu.gov.ua/sites/default/files/polozhennya_30.01.2025_0.pdf (дата звернення: 17.03.2025).
3. GRECO. Fourth Evaluation Round. Compliance Report on Ukraine, 2022. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/04/GrecoRC4202125-Final-UKR.pdf (дата звернення: 17.03.2025).

Дурдас Вадим Васильович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СУЧАСНИЙ ПРАКТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Пожежна безпека сектору оборони України є однією з ключових складових національної безпеки України, особливо в умовах сучасних викликів, таких як військові конфлікти, терористичні загрози та зміни клімату [10]. Використання сучасних технологій у цій сфері є необхідністю для, [7]. Реалізація державної політики у цій сфері потребує впровадження сучасних технологій, які забезпечують оперативне реагування, підвищення ефективності управління ризиками, зниження кількості пожеж і мінімізації їх наслідків, профілактику надзвичайних ситуацій пов’язаних з пожежами, прогнозування та аналізу ризиків.

Сучасні виклики та проблеми створюють ряд передумов, які критично негативно впливають на стан державного регулювання у сфері пожежної безпеки в секторі оборони України, зокрема: застарілі методи забезпечення пожежної безпеки; недостатнє фінансування; висока техногенна небезпека.

Основними напрямами розвитку технологій у сфері забезпечення пожежної безпеки можуть стати дієвим механізмом, який дозволить інтелектуально і технологічно бути спроможними для реагування на сучасні виклики і загрози, які обумовлені війною з агресором [9]. На нашу думку ключовими елементами розвитку технологій у зазначеній сфері діяльності є наступні напрямки:

– системи автоматичного виявлення, моніторингу та гасіння пожеж [8];
– інтелектуальні технології [5];

– цифровізація та інтеграція даних [4];

– новітні матеріали та технології гасіння включно з автономними протипожежними безпілотними системами та роботизованими комплексами різного базування (наземні, повітряні, розвідувальні, надводні) [2].

Практичне застосування технологій дозволить швидше та ефективніше адаптуватись оборонній системі України на шляху динамічної зміни у світовому порядку безпекових викликів сьогодення [1, 6]. Також стане підґрунтям для утворення мобільних підрозділів швидкого реагування Військової пожежної охорони України, оснащення їх сучасними портативними системами гасіння, дронами і безпілотними системами для моніторингу та бойових дій пов'язаних з пожежогасінням, забезпечення оперативного зв'язку з центрами управління для швидкого реагування.

Багатообіцяюча перспектива системи забезпечення пожежної безпеки у світовому масштабі доводить перспективу вірного шляху, який ми обрали у своїх наукових пошуках. Майбутнє пожежної безпеки виглядає яскравішим, ніж будь-коли, головним чином завдяки значним вдосконаленням технології.

Збільшення військових і оборонних інвестицій для стимулювання зростання ринку автономних безпілотників триває безперервно [3]. Прогнозується, що військовий сектор продовжить домінувати на ринку протягом наступних років, а можливо, і десятиліть. Збройні сили використовують автономні протипожежні безпілотні літальні апарати для ряду завдань, таких як повітряна війна та ISR (збір та оброблення розвідувальної інформації). Уряди, підприємства та інші організації зараз намагаються інтегрувати поточні дрони з передовими технологіями, такими як штучний інтелект. На додаток до існуючих на ринку автономних моделей дронів, підприємства інвестують у розробку додаткових моделей дронів.

Підсумовуючи, технології відіграють усе більш важливу роль у пожежогасінні, приносячи більше ефективності, безпеки та інновацій у небезпечну професію. Від портативних технологій, які забезпечують визначення газу та видимість у реальному часі, до вдосконалених пожежних машин, протипожежне обладнання розвивається, щоб відповідати викликам складного та небезпечного середовища і ситуаційної необізнаності у динамічному світовому порядку забезпечення безпеки.

Сучасні технології є ефективним інструментом реалізації державної політики у сфері пожежної безпеки в оборонному секторі України. Їх активне впровадження дозволить значно підвищити рівень безпеки військових об'єктів, зменшити людські та матеріальні втрати, а також сприятиме загальному зміцненню обороноздатності держави.

Список використаних джерел

1. Bilousova O., Omelchenko E., Makarchuk M., Milovanov T. Ukraine's Drones Industry: Investments and Product Innovations. Kyiv School of Economics. October 4, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/241004-Brave1-report-v.1.pdf.

2. Emerging Trends in Fire Prevention Technology. Nationwide Fire Protection. 22 липня 2024 р. URL: https://www.nationwidefireprotection.com/fire-suppression-systems-fire-extinguisher-sale/emerging-trends-fire-prevention-technology/.
3. Fact.MR. Autonomous Drone Market [Електронний ресурс] // Fact.MR. 2023. URL: https://www.factmr.com/report/autonomous-drone-market.
4. FieldConnect Sales & Marketing Team. Bringing Digitalization into the Fire & Life Safety Industry. FieldConnect. 9 квітня 2024 р. URL: https://resources.fieldconnect.com/blog/digitalization-fire-life-safety-industry.
5. Lifeco. The Future of Fire Safety: How Lifeco is Preparing for the Challenges Ahead. Lifeco. 2024. URL: https://www.lifeco-uk.com/future-of-fire-safety-and-lifeco-vision/.
6. Mysyshyn A. Advanced Technologies in the War in Ukraine: Risks for Democracy and Human Rights. German Marshall Fund of the United States. 2024. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2024-10/Mysyshyn%20-%20Ukraine%20war%20tech%20-%20paper.pdf.
7. Negi N., Patani A., Bhatt B. C., Swami S., Singh R., Gehlot A., Thakur A. K., Gupta L. R., Priyadarshi N., Twala B., et al. Integration of Industry 4.0 Technologies in Fire Safety Management. Fire. 2024. Vol. 7. No. 10. P. 335. DOI: 10.3390/fire7100335.
8. RPE CAFS [Електронний ресурс] // Rosenbauer. Режим доступу: https://www.rosenbauer.com/en/int/rosenbauer-world/products/preventive-fire-protection/rpe-cafs.
9. Rotaflow. The Future of Fire Safety: Exploring New Technologies in Fire Protection Systems [Електронний ресурс] // Rotaflow. 2024. URL: https://www.rotaflow.ca/journal/the-future-of-fire-safety-exploring-new-technologies-in-fire-protection-systems/.
10. United Nations, World Bank, European Union, Government of Ukraine. Ukraine: Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. 2024. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf.

Дяків Назар Валерійович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дякова Людмила Валеріївна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КІБЕРБЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ЗАХИСТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, супроводжується безперервним тиском не лише на фронті, а й у цифровому середовищі. Кіберпростір став ареною, де ведеться не менш запекла боротьба. Зокрема, об'єктами атак дедалі частіше стають цифрові сервіси держави, серед яких особливу вразливість мають державні реєстри. Саме ці системи забезпечують доступ до ключових адміністративних послуг — від реєстрації бізнесу до фіксації народження чи смерті. Їх порушення або знищення може паралізувати значну частину державних функцій. Цей аналіз спрямований на вивчення характеру кіберзагроз для реєстрів у період 2024–2025 років, оцінку наслідків конкретних атак, а також виявлення основних напрямів захисту [1].

За період війни обсяг кібератак, спрямованих на українські державні органи, значно зріс. Лише у 2023 році, згідно з даними Держспецзв'язку, було зафіксовано понад тисячу кіберінцидентів, що на третину більше, ніж у попередньому році [2]. Сотні спроб вторгнення до державних інформаційних систем щотижня блокуються фахівцями з кіберзахисту. У центрі уваги — спроби отримати несанкціонований доступ до чутливої інформації, дестабілізувати роботу держорганів, а також викрасти розвіддані, зокрема щодо військової інфраструктури.

Переважна більшість атак приписується спецслужбам РФ, проте фіксуються й операції з боку інших країн. Наприклад, один із найбільш резонансних випадків у 2023 році стосувався діяльності хакерів із Китаю, які зуміли проникнути в урядові IT-системи. Серед найчастіше вживаних методів — розсилка шкідливих програм (вайперів, троянів), викрадення паролів через фішинг, атакування через уразливості програмного забезпечення, а також масовані DDoS-атаки. З'являється й новий тип загроз — атаки з використанням мобільних шкідників та автоматизованих систем збору доступів. [3]

Попри широке коло цілей, державні реєстри особливо привабливі для зловмисників. Це пояснюється їхньою критичною роллю у функціонуванні держави: реєстр юридичних осіб, база нерухомого майна, записи актів цивільного стану — всі ці системи формують основу електронного

управління [4]. Злам однієї з них здатен не лише зупинити окремі послуги, а й спричинити правовий хаос.

Найгучнішим епізодом останнього часу стала атака 19 грудня 2024 року. За офіційною інформацією Міністерства юстиції, ціллю хакерів стали інформаційні ресурси ДП «НАІС» та сам Мін'юст. Фахівці одразу пов'язали атаку з діяльністю спецслужб Росії, зважаючи на її складність і масштаби. Внаслідок втручання було припинено роботу всіх основних державних реєстрів, включно з реєстром нерухомості, ЄДРПОУ, реєстром актів цивільного стану тощо. [5]

Платформа «Дія» та низка онлайн-сервісів оголосили про тимчасову недоступність частини функцій. Відновлення реєстрів відбувалося поступово: перші сервіси були підключені лише через два тижні після інциденту, а повноцінна стабілізація — наприкінці січня 2025 року. Упродовж усього цього періоду користувачі державних послуг стикались із труднощами, зокрема неможливістю зареєструвати бізнес, оформити спадщину або провести правочини через нотаріуса. [6]

Інший тривожний інцидент стався вже у січні 2025 року, коли CERT-UA виявила скоординовану спробу компрометації нотаріусів. Хакерська група, ймовірно пов'язана з тією ж атакою грудня, розсилала листи із шкідливим ПЗ, замасковані під офіційну кореспонденцію Мін'юсту. Ціллю було отримання доступу до систем державної реєстрації через легітимні облікові записи. Використовуючи інструмент віддаленого управління DarkCrystal RAT, зловмисники отримували контроль над пристроями нотаріусів, що могло дозволити зміну даних у реєстрах. [7]

Попри складність цієї атаки, фахівцям вдалося запобігти найгіршому сценарію — виявити зараження та локалізувати загрозу до того, як відбулися зміни в системах. Цей випадок підкреслює новий тип ризику — атаки через «довірених» користувачів зсередини системи, де технічні засоби захисту працюють не завжди ефективно.

Висновок: сукупність наведених прикладів підтверджує, що державні реєстри залишаються однією з найвразливіших мішеней у кіберпросторі. Їхній захист – не лише технічна, а й політична задача. З кожним інцидентом зростає розуміння того, що критична інфраструктура в цифровому вимірі — не менш важлива, ніж електростанції чи транспорт.

Список використаних джерел

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Про діяльність у сфері кіберзахисту у 2023 році. URL: https://cip.gov.ua/news/u-2023-roci-na-obiekti-kritichnoyi-infrastrukturi-ukrayini-zdijsneno-majze-1700-kiberatak—derzspzvyazku

2. Міністерство юстиції України. Повідомлення про кібератаку на державні реєстри 19 грудня 2024 року. URL: https://minjust.gov.ua/news/main/reestri-buli-prizupineni-cherez-kiberataku

3. CERT-UA. Звіт про фішингову кампанію UAC-0173 проти українських нотаріусів. URL: https://cert.gov.ua/article/4847523

4. Служба безпеки України. Про розслідування кібератак проти державних ресурсів. URL: https://ssu.gov.ua/novyny
5. Microsoft Digital Defense Report 2023. URL: https://www.microsoft.com/en-us/security/business/microsoft-digital-defense-report
6. National Cyber Security Coordination Centre при РНБО України. Про співпрацю з ENISA. URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/NKCK.html
7. NATO CCDCOE. Ukraine on the path to joining the NATO cyber defence centre. URL: https://ccdcoe.org/news/2023/ukraine-to-join-nato-

Ємець Ольга Іванівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Бойчук Іванна Володимирівна
студентка ОПП "Підприємство, торгівля та біржова діяльність"
Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

В умовах сучасної нестабільності, зумовленої економічними, політичними та громадськими кризами, бізнес має адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоздатності та лояльності зацікавлених сторін. Одним з ключових факторів, які допомагають компаніям долати труднощі, є дотримання етичних норм та ефективне впровадження комплаєнс-менеджменту. Ці аспекти забезпечують стабільність, знижують ризики та сприяють довготерміновому розвитку підприємств.

Доброчесність є не лише етичним стандартом, але й потужним інструментом, що сприяє побудові стійкої корпоративної культури. Підприємства, які послідовно дотримуються принципів відкритості, чесності та відповідальності, мають значно вищі шанси на подолання кризових ситуацій. Відсутність корупційних схем, прозорість ведення бізнесу та справедливе ставлення до партнерів і співробітників допомагають уникнути репутаційних ризиків і правових санкцій [1].

Комплаєнс-менеджмент є надзвичайно важливим як система внутрішнього контролю, що має на меті зменшити ризики недотримання вимог законодавства та корпоративних правил. Особливе значення він має в періоди криз, коли існує велика потреба в ефективному контролі фінансових операцій, ретельній перевірці партнерів і якісній оцінці ризиків. Варто зазначити, що цьому сприяє використання аналітичного інструменту YouControl [3].

Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують комплексні програми доброчесності, не тільки підвищують рівень довіри з боку клієнтів, але й отримують кращі фінансові результати. Наприклад, згідно з дослідженням Transparency International, компанії з високими стандартами комплаєнсу на 30% рідше стикаються з судовими позовами, а їхні акції мають стабільніші показники навіть у періоди економічних криз [2].

Зокрема, у 2020 році, в період пандемії COVID-19, компанії з дієвими комплаєнс-стратегіями мали змогу швидше адаптуватися до нових умов. Вони результативно зменшили ризики порушень трудового законодавства та гарантували належний нагляд за виконанням антикризових заходів.

В умовах війни в Україні з 24.02.2022 р. бізнес стикається з численними проблемами – від руйнування інфраструктури до нестабільності на ринку праці та логістичних ланцюгах. Підприємства, що зберігають чесність у веденні справ і дотримуються зобов'язань, здатні утримувати довіру навіть у найскладніших ситуаціях. Війна в Україні зумовила важливість соціальної відповідальності бізнесу. Збереження доброчесності означає також допомогу місцевим громадам, підтримку постраждалих і внутрішньо переміщених осіб, що створює позитивний імідж компанії і підвищує її репутацію серед споживачів.

Комплаєнс-менеджмент у період війни стає не лише інструментом дотримання законодавчих норм, а й критично важливим механізмом для мінімізації ризиків. йна спричинила введення численних міжнародних санкцій. Компанії, що працюють на міжнародному ринку, повинні забезпечити повну відповідність санкційним вимогам, що потребує ефективного комплаєнс-менеджменту. Помилки в цьому напрямі можуть призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат.

У кризових умовах, коли ресурси обмежені, зростає ризик корупційних практик та зловживань. Комплаєнс-системи допомагають запобігати таким ризикам, зберігаючи прозорість у фінансових та управлінських процесах. Таким чином, доброчесність і ефективний комплаєнс-менеджмент є ключовими інструментами антикризового управління. Вони допомагають компаніям не лише уникати юридичних та фінансових ризиків, але й створюють надійну основу для сталого розвитку. Інвестування в прозорість, відповідальність і дотримання етичних норм стає стратегічно важливим для сучасного бізнесу, особливо в умовах глобальних викликів і нестабільності. Цікаво, що компанії, які активно впроваджують етичні принципи, також зазвичай мають вищі показники лояльності серед клієнтів – дослідження показують, що 70% споживачів готові підтримувати бренди, які демонструють соціальну відповідальність.

В умовах війни в Україні, доброчесність та комплаєнс-менеджмент стають важливими інструментами для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Вони дозволяють знижувати юридичні та фінансові ризики, зберігати репутацію, підтримувати відносини з клієнтами та партнерами, а також мотивувати співробітників. У період війни, коли ситуація постійно

змінюється, бізнеси, що орієнтуються на етичні стандарти та дотримання норм, мають більше шансів не тільки вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Отже, комплаєнс-менеджмент та доброчесність є ключем до стабільності бізнесу в умовах кризи. Дотримання етичних норм, прозорість корпоративних політик та чесне ведення справ допомагають знизити ризики, підвищити довіру та зміцнити позиції на ринку. У сучасному світі, де вимоги регуляторів та суспільні очікування щодо відповідальності бізнесу постійно зростають, ці аспекти стають вирішальними для довгострокового успіху компаній. Особливо в Україні, де бізнес-середовище та правова система постійно змінюються, а потреба в прозорості та доброчесності є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності та залучення інвестицій.

Список використаних джерел

1. KPMG Україна. "Комплаєнс в Україні та ближньому зарубіжжі". URL: 72https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2020/07/compliance-report-2020.html?utm_source=chatgpt.com.

2. Transparency International. "Дослідження доброчесності та комплаєнсу в корпоративному секторі". URL: https://ti-ukraine.org/poshuk/page/4/?search-key=дослідження&search-type=research.

3. Яких даних не вистачає бізнесу та громадськості у 2025 році URL: https://youcontrol.com.ua/articles/yakykh-danykh-ne-vystachaie-biznesu-ta-hromadskosti-u-2025-rotsi.

Заболотний Андрій Володимирович
кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського

СУСПІЛЬНИЙ ІНТЕРЕС ДОБРОЧЕСНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

Кадрові питання завжди залишаються предметом пильної уваги суспільства, особливо коли йдеться про посади у владі й державному управлінні, зокрема.

З 2022 року практично із початком повномасштабного вторгнення рф до України, а саме у травні Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [1] конкурси на посади державної служби припинено через загальну ситуацію по країні, загрози з різних флангів, авіаудари по адміністративним будівлям, залишення домівок багатьма українцями. Зрозуміло, що українським громадянам не на часі були конкурси, адже збирати документи доводилось лише для тривожних валіз. Також складністю було скликати конкурсні комісії у державних органах.

Вже тривалий час завдяки силам оборони ситуація інша, багато громадян повернулись до своїх домівок, а студентство у понад 100 закладах вищої освіти продовжує навчання і отримує дипломи бакалаврів, магістрів за профільною спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Проте, знайти роботу за фахом залишається питанням, адже не усі вакансії публікуються на сайтах державних органів, а призначення здійснюються суб'єктами прийняття рішень без відбіркових процедур, лише на підставі заяви та поданих документів, тобто непрозоро.

Водночас у низці державних органів конкурси проводяться нині під час дії правового режиму воєнного стану і на посади державної служби, і на інші посади, пов'язані з виконанням функцій держави. Прикладами проведення конкурсів на штатні посади державної служби в сучасних умовах є центральні органи виконавчої влади та інші державні органи, діяльність яких регулюють спеціальні закони і визначають, що лише конкурсна основа є підставою для зайняття у них посад. Пригадаємо, що упродовж 2023-2024 років призначено шляхом конкурсу керівників держорганів антикорупційної мережі як напраклад, НАЗК, АРМА, НАБУ. Триває конкурс на посаду керівника БЕБ.

Також конкурси проводяться на посади прокурорів САП [2].

В судовій системі проводяться конкурси на посади суддів до місцевих судів та відкрита можливість подати документи через електронний кабінет. Прогнозована кількість вакантних посад – 1800. Крім того, завершено проведення ІІІ етапу кваліфікаційного іспиту в межах конкурсу на зайняття 550 вакантних посад суддів в апеляційних судах, оголошеного у 2023 році [3]. За офіційними даними, на кінець 2024 року в Україні налічується понад 30 000 вакантних посад державної служби в державних органах [4].

При цьому, шукати ці вакансії не завжди доступно для громадян, адже зупинено роботу Єдиного порталу вакансій державної служби: career.gov.ua.

Зацікавленими у відновленні конкурсів є низка сторін. Звичайно це громадяни, які очікують реалізації свого конституційного права на рівний доступ до державної служби. Таке право за законом могло бути обмеженим на період воєнного стану, тож його захист в судовому порядку не можливий. Як варіант для них може бути звернення до Президента України з петицією про відновлення конкурсів. Державні органи і їх посадові особи мали б теж бути заінтересованими у відновленні конкурсів, адже потрібні кадри з одного боку, а з іншого присутні розуміють, що варіант призначення після так званих «доборів» і проведення співбесід не визначений законом. Людина, яку запросили, проведи співбесіду, але відмовили, напевно при бажанні може захистити свої права якщо вважає, що не прийняли на роботу суб'єктивно. Цікаво, яке рішення прийме суд, коли встановить, що дії державного органу проведено без регламентованого порядку прийому (підстави «добору», межі, спосіб не визначено).

Європейські партнери України також зацікавлені, бо конкурси - це про підхід зайняття посад в публічному секторі найбільш підготовленими кандидатами, які швидше наближатимуть нашу країну до повноправного

членства в ЄС. До того ж у Моніторинговому звіті SIGMA (короткострокові рекомендації, 1–2 роки) зафіксовано: «Уряд має якнайшвидше відновити застосування положень Закону України “Про державну службу”, які забезпечують набір та підвищення по службі на основі заслуг, у тому числі відновити дію ЄПВДС та оновити його» [5].

На заході у приміщенні Медіацентру Україна – Укрінформ, який проведено у травні 2024 року Центром політико-правових реформ під назвою «Перспективи розвитку парламентської та державної служби в контексті євроінтеграції», з метою адвокації повернення конкурсів як справедливої процедури для громадян, прогнозувалось, що непроведені конкурси та призначених осіб будуть нагадувати «сніжну кулю», яка лише наростає з часом. Конкурсним комісіям буде складно у турборежимі забезпечити якість процедур. Окрему увагу варто звернути на проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби» (далі – законопроєкт), що виносився на обговорення у формі електронних консультацій і опублікований 12 лютого 2025 року на офіційному вебсайті Національного агентства України з питань державної служби https://nads.gov.ua/konsultaciyi-z-gromadskistyu/elektronni-konsultaciyi.

Запропоновані у Розділі ІІ. «Прикінцеві та перехідні положення» законопроєкту строки відновлення конкурсів на посади державної служби категорії «А» – з 1 червня 2026 року з граничним строком оголошення таких конкурсів 12 місяців; на посади державної служби категорії «Б» – з 1 липня 2026 року з граничним строком оголошення 12 місяців; на посади державної служби категорії «В» – з 1 вересня 2026 року з граничним строком 18 місяців для оголошення конкурсу є надто затягнутими в часі. Якщо вести мову про студентство, що може претендувати виключно на посади категорії «В» за відсутності відповідного досвіду на інші посади, йому та іншим громадянам-претендентам доведеться очікувати від цього часу майже 3 роки, тобто до 2028 року.

Згадане не сприяє відновленню права громадян на реалізацію рівного права доступу до державної служби, визначеного частиною другою статті 19 Конституції України, а також залишенню молоді в Україні для побудови кар’єри у вітчизняному публічному секторі або її поверненню з-за кордону.

Крім того, викликає суттєве занепокоєння запропонована у законопроєкті дискреція суб’єкта призначення або керівника державної служби щодо можливості прийняти рішення про продовження проходження державної служби державним службовцем, призначеним відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» у період дії воєнного стану без конкурсного відбору є аналогічним недотриманням вимог згаданої норми Основного Закону України та містить очевидні корупційні ризики.

Окреслені дискусійні питання також свідчать про недотримання / дотримання не повною мірою / ускладненість дотримання низки Принципів державного управління SIGMA (в редакції 2023 року) [6].

Звіт про результати громадського обговорення законопроєкту,

розміщений на офіційному вебсайті Національного агентства України з питань державної служби (https://nads.gov.ua/konsultaciyi-z-gromadskistyu/zviti) свідчить, що відповідні пропозиції неурядових організацій і зокрема, Центру політико-правових реформ, не враховано.

Попри це, доброчесність в кадрових призначеннях має відновитись. Згадане відповідає суспільному та національному інтересу. Для цього законодавчих змін потребує стаття 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» щодо відновлення конкурсів та обмеження призначення осіб на посади без конкурсу в період військової агресії проти України, наприклад потрібно дозволивши здійснювати такі призначення без проведення конкурсу лише в районах проведення воєнних (бойових) дій тощо. Далі слід забезпечити невідкладну організацію конкурсів із першочерговим заміщенням посад, на які осіб було призначено без конкурсу.

На сьогодні доброчесність у кадрових призначеннях є вкрай важливою в умовах триваючої агресії рф, подальшого післявоєнного відновлення України та триваючої євроінтеграції, тож варто продовжити звертати увагу і сприяти реалізації суспільного запиту на справедливість в усіх її проявах, реалізовуючи право рівного доступу до державної служби й заохочення молоді до служіння державі.

Список використаних джерел:

1. Закон України 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#n31);
2. Сайт Офісу Генерального прокурора: https://gp.gov.ua/ua/posts/vidkritii-konkurs-na-zainyattya-administrativnix-posad-u-specializovanii-antikorupciinii-prokuraturi;
3. Сайт Вищої кваліфікаційної комісії суддів: https://vkksu.gov.ua/news/vkksu-ogolosyla-pro-pochatok-naymasshtabnishogo-doboru-na-posady-suddiv-miscevyh-sudiv;
4. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2024: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf;
5. Public administration in Ukraine Assessment against the Principles of Public Administration: https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-2023-Ukraine.pdf
6. The Principles of Public Administration, OECD, Paris, https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf.

Закрицька Вікторія Дмитрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КРИЗА ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ЯК ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ДОПОМАГАЄ ЇЇ ПОДОЛАТИ

Довіра до органів державної влади – один із головних чинників стабільного розвитку суспільства. В умовах сучасного світу, де інформаційне середовище постійно змінюється, а громадяни все більш скептично ставляться до влади, ефективна комунікація стає визначальним інструментом для подолання кризи довіри.

У ході соціологічного опитування, *що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова з 20 по 26 вересня 2024 року* з'ясувалось, що більшість респондентів висловлюють недовіру Верховній Раді України (не довіряють їй 78,5%), державному апарату (чиновникам) (77%), політичним партіям (73,5%), Уряду України (72,5%), судам (судовій системі загалом) (70%), Прокуратурі (63%), Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі (58%), Національному антикорупційному бюро України (58%), Національному агентству з питань запобігання корупції (57%), комерційним банкам (55%). Також частіше висловлюється недовіра, ніж довіра, ЗМІ України (не довіряють їм 48%, довіряють 45% опитаних), профспілкам (відповідно 46% і 26%) [1].

Негативне ставлення до уряду може посилюватися через критичні матеріали, опубліковані в медіа. Дослідження свідчать, що покращення урядових комунікаційних ініціатив безпосередньо впливає на рівень довіри з боку громадськості та медіа [6]. Тому урядові структури повинні активно використовувати онлайн-комунікації, особливо під час криз довіри.

Зважаючи на сучасний стан в Україні варто загадати важливість кризових комунікацій, оскільки це стає вирішальним під час непередбачуваних ситуацій, коли швидка та чітка комунікація може кардинально змінити результати управлінських дій. Ефективні кризові комунікації дозволяють органам влади оперативно реагувати на кризи, забезпечувати населення важливою інформацією та керувати громадськими реакціями, що підтримує соціальну стабільність та довіру громадян до владних структур [2].

Для того, аби підвищити рівень довіри до органів влади, громадяни повинні мати інформацію про їх діяльність у повному обсязі, а головне, щоб ці дані були правдивими. Зазвичай, такі комунікативні функції покладаються на прес-служби, що є окремими виконавчими органами. Залежно від виду їх діяльності та завдань обирається форма підрозділу, який виконує інформаційно-комунікаційні функції для досягнення головної мети – ефективного висвітлення діяльності державної влади і підтримки доброзичливих відносин зі ЗМІ та громадськістю [3, с. 6].

Також варто зупинитись на понятті паблік рілейшнз або PR, іншими словами це – зв'язки із громадськістю. Метою PR є гармонізація відносини між організацією та її оточенням, впливаючи на громадську думку для досягнення підтримки, розуміння та зменшення негативних наслідків кризи.

Зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль, особливо коли йдеться про інформування щодо нових законів, їх правозастосування, питань безпеки та міжнародної дипломатії [6]. Законодавство в Україні пройшло безліч етапів реформувань та прийняття різноманітних законів і постанов, що сприяли розвитку зв'язків із громадськістю. Закон України «Про доступ до публічної інформації» відкрив можливості для вільного доступу до даних органів влади через офіційні ресурси та запити. Він визначив правила оприлюднення інформації щодо структури, функцій, нормативних актів, послуг та інших важливих аспектів діяльності державних установ [4]. Крім того, значні зміни відбулися в Законі України «Про звернення громадян», що дозволило впровадити систему електронних петицій [5]. Це сприяє двосторонньому діалогу, підвищує рівень взаєморозуміння між державними структурами та суспільством.

Отже, в сучасних умовах державна влада не може існувати без довіри громадян. Саме завдяки ефективним комунікаціям, відкритості та врахуванню громадської думки можна забезпечити стабільність та підтримку державних ініціатив.

Список використаних джерел

1. Ефективні комунікації для громад : посібник / Т. Вербицька та ін. 2023. 97 с. URL: https://decentralization.ua

2. Михайлівська О. В., Михайлівський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-0.

3. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). Разумков центр. URL: https://razumkov.org.ua

4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua

5. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua

6. Samoilenko L., Sharyi V., Zahrebelna A. Crisis of trust in government: the role of publicrelations in its restoration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 26. С. 1196–1213.

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Вірковський Максим Олегович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА РАХУНОК ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ДОБРОЧЕСНОСТІ

За останні роки поняття доброчесності почало активно інтегруватися у свідомість українців. При цьому поняття доброчесності належить до ключових категорій етики та філософії, що дозволяє сформувати у суспільстві чіткі та сталі принципи справедливості, особистої відповідальності за прийняті рішення та здійснені вчинки. Наразі інституційні умови декларують доброчесність обов'язковим критерієм для роботи суддею та державним службовцем. Разом з тим, застосування доброчесності не має обмежуватися лише держслужбою, а й стати нормою у суспільстві та ключем до сталого розвитку бізнесу. Це підтверджує позиція Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [4], яка радить країнам впроваджувати та розвивати доброчесність на рівні всього суспільства. Конвенція ООН проти корупції зосереджує фокус уваги на шляхах інтегрування доброчесності в приватний бізнес-сектор, визнаючи важливість встановлення відповідальності суб'єктів підприємництва за її порушення. Зокрема у ст. 12 наголошується на «розробці стандартів і процедур, призначених для забезпечення добросовісності в роботі відповідних приватних юридичних осіб, у тому числі кодексів поведінки для правильного, добросовісного та належного здійснення діяльності» [2], чим підкреслюється необхідність впровадження кодексу доброчесності для бізнесу. Для розвитку бізнес-доброчесності ОЕСР визначають три ключові напрямки: створення системи для мінімізації можливостей корупційної поведінки; зміну культури бізнесу на основі пропагування неприпустимості корупції у суспільстві; донесення до людей важливості відповідальності за свої дії.

Бізнес-доброчесність варто сприймати невід'ємним елементом здорового бізнес-середовища, яке дозволить привабити інвестиції, мінімізувати ризики, забезпечити дотримання прав стейкхолдерів [4]. До

базових складових бізнес-доброчесності вітчизняні учені пропонують віднести: етичне лідерство (керівництво підприємства має демонструвати високі етичні стандарти та сприяти їх поширенню в організації); кодекс доброчесності (наявність чіткого нормативного документа, що визначає етичні стандарти для всіх працівників підприємства); навчання та розвиток персоналу (запровадження навчальних програм для працівників з питань етики та доброчесності); систему контролю (створення ефективної системи контролю за дотриманням етичних стандартів); наявність фідбеку (можливості для працівників та інших стейкхолдерів повідомляти про порушення доброчесності) [3].

Резюмуючи, можна стверджувати, що бізнес-доброчесність – це ведення ділової практики з дотриманням морально-етичних норм. Як і у випадку з особистою чесністю, бізнес-добчесність вимагає від підприємств діяти чесно й послідовно, а також нести відповідальність за свої дії, навіть за відсутності контролю. Відзначимо основні переваги бізнес-доброчесності:

1) Поліпшення організаційної культури – культура компанії будується на порядності та чесності, що забезпечить конкурентні переваги.

2) Легше залучення й утримання співробітників – доброчесність значно полегшує процес підбору та онбордингу співробітників, оскільки людей мотивує позитивний внутрішній морально-психологічний клімат, гарне робоче середовище та позитивна репутація.

3) Оптимізація відносин з клієнтами – клієнти більш прихильно сприймають партнерів зі стійкими етичними цінностями та автентичністю.

4) Покращення ефективності бізнесу – пріоритет чесності над прибутком незмінно демонструє перевагу доброчесності, це формує корпоративну репутацію і покращує ділові відносини [1].

Попри очевидні переваги, в Україні бізнес-доброчесність залишається за межами формальних процесів управління. Це пов'язано з низкою проблем, серед яких: економічна нестабільність, недостатній розвиток громадянського суспільства, недосконале законодавство та низька обізнаність підприємців про переваги доброчесності та війна. Таким чином, сучасність вимагає від бізнесу більш суворого регулювання та самозаохочення їх до посиленого дотримання правил і норм. Таким важелем може стати кодекс ділової доброчесності організації, який допоможе ефективніше працювати з працівниками, інвесторами, регуляторами та особами впливу.

Отже, у сучасному світі дотримання доброчесності та соціальної відповідальності підприємців стає не просто етичним обов'язком, а й потужним фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Доброчесні методи ведення бізнесу можуть призвести до відчутних бізнес-переваг, зокрема полегшити доступ до ринків, посилити лояльність клієнтів, підвищити привабливість для талановитих працівників. Крім того, рівні умови гри та чесна конкуренція створюють сприятливе середовище для інновацій.

Список використаної літератури

1. Доброчесність та етика в бізнесі. Серія університетських модулів: Доброчесність та етика Організація Націй. Відень, 2021. 30 с.

2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції. Документ 995_c16 від 18.10.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text.

3. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запірченко Л., Савеленко Г. Доброчесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та ресторанного бізнесу. Академічні візії. Вип. 40. 2025. С. 1-12.

4. Офіційний веб-сайт Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.or.

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Гелетко Андрій Петрович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Кожне підприємство, будучи невід'ємною частиною суспільства, несе відповідальність за дотримання сформованих у суспільстві правил поведінки. Як наслідок, зростає кількість керівників, які усвідомлюють необхідність впровадження комплексного підходу до моніторингу та оцінки відповідності стратегій, що реалізуються, відповідно існуючим нормам та стандартам. Складається визначення комплаєнс-менеджменту як невід'ємного елементу системи управління підприємства, який забезпечує достатню впевненість у відсутності порушень вимог та дозволяє запобігти притягнення до відповідальності. Організаціям, які прагнуть бути успішними в довгостроковій перспективі, необхідно встановити та підтримувати культуру комплаєнс-менеджменту, враховуючи потреби та очікування зацікавлених сторін. Таким чином, комплаєнс є не лише основою, але й можливістю для успішної та сталої організації [3].

Вітчизняні науковці все частіше акцентують увагу на тому, що комплаєнс не обмежується забезпеченням відповідності імперативним правовим нормам. Комплаєнс також має бути спрямований на забезпечення дотримання етичних та інших норм для підтримки ділової репутації та створення сприятливого середовища ведення бізнесу («етичний

комплаєнс»). У квітні 2021 року Міжнародна організація по стандартизації (ISO) прийняла новий стандарт в області комплаєнсу – ISO 37301:2021 «Система управління відповідністю». Головна відмінність нового Стандарту 37301 від попередника, полягає в тому, що новий документ не тільки визначає керівні вказівки та рекомендовані практики щодо впровадження підприємствами ефективних комплаєнс-програм, але й містить вимоги до таких програм та посібник із застосуванням вимог [2].

Впровадження ISO 37301 дозволяє організаціям будувати надійну систему комплаєнс-менеджменту, що забезпечує дотримання законодавства та нормативних вимог, підвищує ефективність управління ризиками та сприяє формуванню етичної та відповідальної корпоративної культури. Серед основних цілей зазначеної інституції варто відзначити:

Забезпечення відповідності – допомагає організаціям дотримуватися законодавчих вимог, регуляторних норм, а також внутрішніх політик і стандартів;

Підтримка етичної культури – сприяє розвитку етичної культури в організації, що знижує ризик правопорушень та підвищує довіру з боку зацікавлених сторін;

Управління ризиками – допомагає виявляти, оцінювати та зменшувати ризики, пов’язані з невідповідністю нормативним вимогам;

Безперервне вдосконалення – створює механізми для постійного вдосконалення процесів комплаєнсу та адаптації до змін у регуляторному середовищі.

Система комплаєнс менеджменту – це набір процесів, призначених для забезпечення відповідності організації всім застосовним законам, нормам і кодексам поведінки. У зв’язку з постійними змінами законів і нормативних актів у різних країнах і регіонах, необхідно постійно отримувати актуальні положення. Ефективний комплаєнс-менеджмент дає змогу визначити відповідні вимоги, забезпечити відповідність у всій організації, а також контролювати й оптимізувати відповідність [1].

Отже, комплаєнс-менеджмент, як основа управлінської діяльності бізнесу дозволяє розвивати та поширювати позитивну культуру та ефективне і надійне управління ризиками, що надає організації, ряд переваг: покращення можливостей для бізнесу та стійкість; захист і підвищення репутації та довіри до організації; врахування очікувань зацікавлених сторін; демонстрація зобов’язань організації щодо ефективного та результативного управління ризиками відповідності; підвищення довіри третіх сторін до спроможності організації досягти стійкого успіху; мінімізація ризику виникнення порушення з відповідними витратами та репутаційною шкодою.

Список використаних джерел

1. ISO 37301:2021(en) Compliance management systems – Requirements with guidance for use. URL: https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en

2. Вікторія фон Розен. Комплаєнс і комплаєнс-ризики в контексті питань корпоративної відповідальності та корпоративного управління (окремі аспекти зарубіжної практики). Галицький економічний вісник. 2020. №4 (65). С. 246–253. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/ pdf/65/883.pdf.

3. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. Економіка та суспільство. Вип. 56. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3086/3009.

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського,

Пацан Марія Михайлівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ: СТВОРЕННЯ АДАПТИВНИХ НАВЧАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ

Менеджмент освітніх інновацій є ключовим елементом розвитку сучасного суспільства, адже інтеграція цифрових технологій сприяє покращенню доступності та якості навчання. Теоретико-методологічними засадами менеджменту освітніх інновацій є сучасні тенденції, закони й закономірності, наукові підходи й принципи, зміст, технології, що визначаються пріоритетними в управлінні закладами освіти в умовах здійснення інноваційної діяльності. Наукові основи менеджменту освітніх інновацій використовуються в тих організаціях, де намагаються досягти максимально ефективних результатів при мінімальних витратах [4].

Відповідно до законодавчої бази, освітня інновація – це вперше створені, вдосконалені освітні, навчальні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, що мають істотно поліпшити результати освітньої діяльності (Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності). Одним із провідних інноваційних напрямів є впровадження адаптивних навчальних платформ, які дозволяють створювати персоналізовані траєкторії навчання на основі аналізу даних учнів. Це нововведення вимагає чіткого менеджменту, зокрема в аспектах технічного впровадження, фінансування та підготовки кадрів [1].

У світлі концепції адаптивних навчальних платформ варто відзначити, що такі платформи використовують технології штучного інтелекту, щоб автоматично адаптувати навчальний процес до потреб кожного студента.

Вони можуть оцінювати рівень знань, ідентифікувати прогалини та пропонувати відповідні матеріали або завдання. Наприклад, використання таких систем у США та Європі показало значне підвищення ефективності навчання [3].

Головними проблемами інтегрування адаптивних навчальних платформ у сучасне освітнє середовище є значні фінансові затрати, необхідність у висококваліфікованих ІТ-спеціалістах та викладачах, а також забезпечення безпеки персональних даних. Ці виклики особливо актуальні для країн, що розвиваються, де цифрова інфраструктура залишається обмеженою [2].

Успішне впровадження адаптивних навчальних платформ вимагає системного підходу до управління інноваціями. Це передбачає стратегічне планування, яке включає визначення цілей, термінів і необхідних ресурсів. Важливим є підготовка персоналу шляхом проведення тренінгів для викладачів і адміністративного складу, щоб забезпечити їхню готовність до використання нових технологій. Також критичною є підтримка і моніторинг, які охоплюють технічне обслуговування платформ та регулярне оцінювання їхньої ефективності для досягнення поставлених цілей [5].

В Україні впровадження адаптивних платформ може стати важливим кроком для модернізації освітньої системи. Зокрема, ініціативи, пов’язані з цифровізацією освіти, такі як «Дія.Освіта», вже створюють сприятливі умови для таких змін. Проте необхідно зосередитись на вдосконаленні законодавства, залученні інвестицій та підвищенні цифрової грамотності громадян [6].

Отже, впровадження адаптивних навчальних платформ є перспективним інструментом для покращення доступності та якості освіти. Завдяки сучасним технологіям та ефективному менеджменту ці інновації здатні трансформувати традиційні освітні процеси та забезпечити рівні можливості для всіх учнів.

Список використаних джерел

1. Адаптивні процеси в освіті: збірник матеріалів 6-го Всеукраїнського наукового форуму з міжнародною участю; [за наук. ред. Г.В. Єльникової, М.Л. Ростоки; ред. з заг. питань: Л.О. Лузан, О.О. Почуєва, З.В. Рябова]. Харків, Мачулин, 2021, Вип. 3, 160 с.

2. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / за наук. ред. д. пед. н., проф. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.

3. Дубасенюк О.А. Інноваційні підходи до управління в освітніх системах України. Освітні інновації. 2018. №2(7). С. 43–49. URL: https://reicst.com.ua

4. Литвин Л., Горбатюк Р. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. Соціально-економічні проблеми і держава. Вип. 1 (8). 2013. С. 110-115

5. Кравченко Г.Ю. Розвиток адаптивних навчальних платформ як засобу персоналізації освітнього процесу. Вісник НАПН України. 2019.

№1(15). URL: https://naps.gov.ua
6. Стратегія цифровізації освітніх процесів в умовах Нової української школи. Міністерство освіти і науки України, 2018. URL: https://mon.gov.ua (дата звернення: 10.12.2024).

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Радзимовський Владислав Едвардович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сучасна ситуація швидкої зміни кон'юнктури ринку, суперечливості цілей і стратегії підприємств, зростаючої конкуренції, змін законодавства, поширення технологічних інновацій, тиску соціальних факторів спонукає підприємства до контролю та ефективного управління змінами їх внутрішнього та зовнішнього середовища [1]. Сьогодні Україна стала гостро відчувати необхідність зміни стратегії економічного розвитку в напрямі загальносвітових тенденцій переходу до сталого розвитку економіки та інноваційного типу господарювання, що базується на активному використанні науково-технічного чинника та інтелектуального ресурсу. За сучасних умов функціонування головним завданням кожного господарюючого суб'єкта є розробка механізму адаптації до складних турбулентних умов, у яких він здійснює свою діяльність. Рябцев В. стверджує, що ефективне управління змінами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечити сталий розвиток [4]. Учений також наголошує на необхідності планування та системного підходу до управління змінами на підприємстві.

Досягнення сталого розвитку бізнесу можливо тільки шляхом комплексного та своєчасного здійснення організаційних змін і підсистем управління відповідно до вимог сьогодення. Від того, наскільки правильно сплановані та якісно реалізовані зміни організаційних елементів підприємства, залежить ефективність його функціонування у цілому. Враховуючи все вищенаведене, можна стверджувати, що здійснення змін є стратегічно важливим завданням для керівництва кожного підприємства.

Як відомо, питання підтримки змін почали активно розглядатися ще у 1960-х роках, із появою програм організаційного розвитку. Саме тоді було

запропоновано чимало теорій організаційних змін. Гринько Т.В. та Гвініашвілі Т.З. [4] розглядають два напрями економічних теорій, зосереджені у царині організаційних змін. У рамках першого напряму досліджень, що були сконцентровані переважно на адаптаційному механізмі організаційних змін, виокремлюють теорію непередбачуваних обставин, теорію ресурсної залежності, інституціональну теорію та теорію трансакційних витрат. Другий напрям узагальнює теорії вибіркового механізму організаційних змін і базується на постулаті, що підприємства не можуть легко та швидко змінюватися, бо це пов'язано із значним ризиком.

Управління змінами на підприємстві – це уніфікований підхід, який використовує навички, інструменти та процеси управління змінами в усій організації. Даний підхід в рамках забезпечення сталого розвитку спрямовує зусилля компанії на підвищення продуктивності та адаптивності та має на меті досягнення відповідних ціле, серед яких варто відзначити: ефективніше використання ресурсів; максимальна економічна, соціальна та екологічна віддача від проектів; зменшення негативного впливу змін; забезпечення гнучкості та стійкості організації;

Управління змінами на підприємстві складається з трьох практичних рівнів, кожен з яких має певні аспекти процесу змін: Індивідуальний – характеризує впровадження змін на рівні одиничних суб'єктів. Проєктний – застосовується до конкретних ініціатив для зменшення ризиків і забезпечення результатів. Підприємницький – інтегрує управління змінами в структуру організації, роблячи її гнучкою та чутливою до змін. Організаційні зміни у напрямку забезпечення сталого розвитку мають безпосередній зв'язок зі стадіями життєвого циклу підприємства (табл.1.).

Таблиця 1

Взаємозв'язок організаційних змін і стадій життєвого циклу підприємства

Тип змін / Стадії життєвого циклу	Культурні	Стратегічні	Структурні	Технологічні	Ресурсні	Організаційні	Кадрові
Становлення		+	+		+		
Ріст	+	+		+	+		+
Зрілість		+				+	
Занепад	+		+		+		+

Джерело: [2]

Отже, організації застосовують дисципліну управління змінами різними способами залежно від своїх бізнес-потреб. Кожний із них застосовує власну унікальну технологію, яка може приносити вигоду від управління змінами. Підприємства мотивовані інвестувати в управління змінами як організаційну здатність підтримувати активне зростання бізнесу, дотримуючись концепції

сталого розвитку. Іншими словами, управління змінами може відрізнятися за обсягом і цілями, і одна організація може визначати та впроваджувати його інакше, ніж інша, але ці зміни орієнтовані на поліпшення економічної, соціальної та екологічної ефективності. Тому особливо важливо, щоб компанії використовували структурований, але гнучкий підхід до управління змінами у своїх організаціях.

Список використаних джерел

1. Офіційний веб-сайт компанії Prosci. URL: https://www.prosci.com/enterprise-change-management
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. Economic Annals-XXI. 2015. №1-2(2), С.51-54.
3. Зубар І.В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.
4. Рябцев В. Заохочення керівників підприємства в управління змінами, як необхідний елемент для сталого розвитку промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16.

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Ревенко Олександр Олександрович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ ESG ТА ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Інвестування у сталий розвиток, в умовах сучасної системи менеджменту вирізняється інтегральним, дуалістичним характером, що покликаний синтезувати ознаки традиційного та соціально-відповідального бізнесу. Проте концепція сталого розвитку, як і концепція ESG мають спільні орієнтири. Основна мета сталого розвитку людства – задоволення потреб як нинішніх, так і майбутніх поколінь [2]. Складові концепції ESG

(environmental, social and corporate governance) відображають основні три виміри сталого розвитку які є фундаментом ведення відповідального бізнесу та його фінансування [3].

Концепція «сталого розвитку» почала розвиток із кінця 60-х – початку 70-х років, офіційна ж поява концепції ESG пов'язана зі звітом «Хто дбає, виграє» (Who Cares Wins), розробленим ключовими світовими фінансовими інституціями під егідою ООН у 2004 році, де обґрунтовується важливість врахування та аналізу ESG-факторів у діяльності компанії в процесі інвестування. З цього моменту концепція ESG поступово еволюціонувала до законодавчих та регуляторних вимог. Так, наприклад, у 2014 році в ЄС на великі підприємства, що становлять суспільний інтерес, покладено зобов'язання звітувати щодо своєї діяльності в екологічній, соціальній сферах, у сфері питань, пов'язаних із дотриманням прав людини, боротьбою з корупцією та хабарництвом. У 2019 році терміни ESG-концепції вже застосовуються на рівні законодавства ЄС [1].

В українському регуляторному середовищі поняття «сталий розвиток» на цьому етапі вже набуло певної чіткості, зокрема: визначені цілі сталого розвитку України на період до 2030 року; сталий розвиток встановлений одним із принципів державної кліматичної політики, балансу між екологічними, економічними та соціальними аспектами, державної регіональної політики; визначено термін «сталий енергетичний розвиток», що забезпечує безперервний і цілеспрямований процес позитивних змін соціального та економічного стану, зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та клімат внаслідок підвищення енергетичної ефективності та заміщення енергії з викопних джерел на відновлювані джерела енергії; визначено напрями формування та реалізації державної політики у сфері звітування зі сталого розвитку підприємств на основі єдиних методологічних засад, прийнятих у державах-членах ЄС; акціонерним товариствам рекомендовано використовувати Додаток із питань корпоративного управління і сталого розвитку до Кодексу корпоративного управління, затвердженого Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку [3].

В той час, як інтегрована імплементація елементів ESG-концепції в українське законодавство лише розпочинається. Окремі аспекти E-, S- та G-компонентів цієї концепції врегульовані в різноманітних нормативних актах різних рівнів.

Загалом, можна дійти висновку, що співвідношення концепцій сталого розвитку та ESG у системі менеджменту представлено зв'язком загального й окремого, де «сталий розвиток» є загальною концепцією, що передбачає вектор для прийняття рішень, на рівні міжнародної співпраці, а також в державному та підприємницькому управлінні.

Удосконалення системи менеджменту на підприємстві доцільно адаптувати під умови ЄС, який ухвалив нове положення про рейтингову діяльність ESG, яке забезпечить інвесторам та іншим зацікавленим сторонам доступ до надійної та порівнянної інформації про цілі рейтингів ESG (що

вони оцінюють) і методології (як вони оцінюють). Враховуючи важливість рейтингів ESG у прийнятті інвестиційних рішень, це, у свою чергу, сприятиме підвищенню культури прозорості щодо впливу компаній на людей і навколишнє середовище. Це зменшить «зелене відмивання» та сприятиме сталим інвестиціям [4].

Отже, співвідношення концепцій сталого розвитку та ESG у системі менеджменту дозволить комплексно поліпшити ефективність бізнесу. Варто при цьому звернути увагу на рейтинги ESG, що мають важливий вплив на роботу ринків капіталу та на довіру інвесторів до екологічно чистих продуктів. Багато інвесторів у ЄС наразі покладаються на так звані ESG-бенчмарки, щоб обґрунтувати пов'язану зі стійкістю функцію свого портфеля чи інвестиційних продуктів, які вони пропонують, що стане корисним джерелом залучення інвестицій у масштабування бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Who Cares Wins 2005 Conference Report: Investing For Long-Term Value. URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2000/publications-report-whocareswins2005--wci--1319576590784

2. Зубар І. В. Інституційне забезпечення організації сталого землекористування: світовий досвід та перспективи в Україні. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 5. С. 109-122.

3. Леус Д. В. Врахування esg-критеріїв при здійсненні портфельного інвестування у сталий розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 2. С. 72–75.

4. Офіційний веб-сайт ЄС. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/esg-rating-activities_en

Зубар Іван Валерійович
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Шелудченко Світлана Максимівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ ВІДПОВІДНО ДО ESG-ПРИНЦИПІВ

Питання формування бізнес-моделі, яка б забезпечила сталий розвиток

економіки є одним із важливих векторів розвитку сучасних компаній. Сьогодні задля досягнення такої стратегічної мети важливо врахувати досягнення цілей сталого розвитку на основі впровадження концепції ESG та її принципів. Сутність ESG-принципів полягає у врахуванні екологічних, соціальних та управлінських факторів, кожен з яких несе виняткову цінність для бізнесу. Сьогодні не достатньо лише орієнтуватися на фінансово-економічні показники, адже для розвитку необхідно враховувати комплексний підхід, що заснований на вирішенні еко-системних питань, якими переймаються кожен зі стейкхолдерів бізнес-структури [1].

Компанії, які впроваджують сталий розвиток у свою діяльність і корпоративні стратегії, отримують значні переваги. Дослідження показують, що споживачі визнають компанії, які дійсно дотримуються принципів сталого розвитку. Інші причини для впровадження концепції ESG та її принципів включають етичні та економічні міркування, підвищення цінності бренду, інновації, мотивацію співробітників, репутацію, конкурентну перевагу та економію витрат. Основною цінністю для самої компанії є забезпечення належного управління ініціативами зі сталого розвитку, забезпечення прозорості ведення бізнесу та якості продукту кінцевого споживання.

Загалом концепція сталого розвитку та ESG-принципи ґрунтуються на переконаннях, що люди мають жити в межах здатності планети і не погіршувати можливості наступних поколінь людей, на основі цього формуються відповідні рамки для урядів і бізнесу, що прагнуть бути більш стійкими [4]. Ці рамки детермінують ряд вимог до якості продукції. У даному напрямку реалізації ESG-принципів актуальним є реалізації підходів менеджменту. Менеджмент у сфері забезпечення якості продукції – це систематичний процес управління всіма аспектами виробництва, починаючи від розробки продукту і закінчуючи його реалізацією, з метою забезпечення повної відповідності продукції встановленим вимогам. Цей процес передбачає не лише контроль якості, але й постійне вдосконалення всіх етапів виробництва [3].

Менеджмент якості продукції важливий у межах впровадження концепції ESG та її принципів. Це можна пояснити, оскільки висока якість продукції – це ключ до задоволення клієнтів та їхньої лояльності, що забезпечує соціальну складову. Якісна продукція менш схильна до повернень, що дозволяє зменшити витрати і збільшити прибуток – це підкріплює економічну складову. Репутація компанії, що виробляє якісну продукцію, приваблює нових клієнтів і партнерів, що дозволяє розвивати та посилювати управлінську ефективність. Завдяки ефективному управлінню якістю можна знизити витрати на переробку браку, гарантійне обслуговування та інші пов’язані з низькою якістю витрати. Компанії, які приділяють увагу якості, краще протистоять конкуренції і можуть адаптуватися до змін на ринку.

Воєнний стан в Україні сьогодні створює безпрецедентні виклики для всіх сфер діяльності, в тому числі й для забезпечення якості продукції. З

однієї сторони, попит на товари першої необхідності зростає, а з іншої – виникають проблеми з логістикою, постачанням сировини та енергоресурсів. Зміни в законодавстві ускладнюють дотримання вимог стандартів якості. Перебої з постачанням сировини, комплектуючих та енергоресурсів можуть призводити до зниження якості продукції [5]. Мобілізація, евакуація та інші фактори впливають на якісний склад і кваліфікацію персоналу. Зростання попиту на певні товари може призводити до перевантаження виробничих потужностей та ускладнення доставки сировини та готової продукції. Зниження купівельної спроможності населення та інфляція призводять до розбалансування співвідношення ринкових сил [2].

Серед можливостей розвитку менеджменту в сфері забезпечення якості продукції крізь призму впровадження концепції ESG варто розглядати: переорієнтацію виробництва на товари першої необхідності та продукцію для оборони; розширення кола постачальників для забезпечення безперебійної роботи виробництва; впровадження нових технологій та автоматизація виробництва для підвищення ефективності; проведення тренінгів та навчання персоналу для адаптації до нових умов роботи; залучення державної підтримки для вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням якості продукції; використання цифрових інструментів для управління якістю, відстеження якості сировини та готової продукції; адаптація до змін на ринку та умов виробництва; забезпечення потреб споживача в умовах обмежених ресурсів; співпраця з усіма стейкхолдерами організації для досягнення спільних цілей.

Отже, менеджмент у сфері забезпечення якості продукції – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівництва підприємства високої компетентності, гнучкості та адаптивності. Застосування концепції ESG та її принципів у тандемі із сучасними методами управління якістю дозволить не тільки зберегти репутацію підприємства, але й підвищити його конкурентоспроможність в умовах сучасного динамічного середовища.

Список використаних джерел

1. Востряков О.В., Нотевський Є.В. Концепція ESG-принципів як засіб забезпечення сталого розвитку бізнесу. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки – Житомир: Житомирська політехніка, 2021. С. 74-75.

2. Забезпечення якості: основні елементи. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13881/

3. Забезпечення якості і управління якістю: організаційно-методичні принципи. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13880/

4. Зубар І. В. Еколого-економічні проблеми сучасного землекористування господарств Вінниччини. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 9. С. 30-41.

5. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-rozvitku

Івашківська Альона Олександрівна
здобувачка наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНСУ У СТВОРЕННІ ТА РЕЄСТРАЦІЇ ГРОМАДСЬКИХ ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Наявність в Україні громадських формувань є важливим фактором дотримання соціальної справедливості і поваги до виявлення волі та думки народу як громадсько-свідомого елементу держави. Створення та реєстрація громадських формувань в Україні є важливим аспектом в існуванні держави в умовах воєнного стану.

Громадські формування сприяють реалізації прав людини через надання конкретних послуг населенню в різних сферах, сприяють встановленню позитивних суспільних зв'язків між різними групами населення, державними, муніципальними і суспільними структурами. У зв’язку з проведенням військових дій на території України виникла нагальна потреба в отриманні різних видів гуманітарної допомоги, де далеко не останню роль відіграє діяльність громадських об’єднань та міжнародних неурядових організацій, які є своєрідними хабами, що приймають та передають гуманітарну та іншу допомогу.

Україна є демократичною правовою державою, в якій чітко, на законодавчому рівні, закріплено форми, види та порядок утворення громадських формувань. Відповідно до ст. 36 Конституції України: « Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей» [6]. Громадські формування мають різну мету, завдання, рівень повноважень, територію діяльності, проте їх соціально-політичне призначення полягає насамперед у тому, що вони допомагають людям у розв’язанні проблем повсякденного життя, відкривають широкі можливості для виявлення суспільно-політичної ініціативи, здійснення функцій самоврядування.

Необхідно звернути увагу на те, що роль громадських формувань в умовах потерпання країни від збройного нападу держави-агресора значно виросла. Оскільки, надання гуманітарної допомоги, збір коштів на благодійність, організація допомоги внутрішньо-переміщеним особам, надання допомоги та матеріальної підтримки Збройним силам України, в повній мірі лягло на громадські формування. Крім того, громадські формування можуть бути залучені до здійснення робіт із ремонту та відновлення інфраструктури, а також до забезпечення логістичної підтримки

військовим частинам. У зв'язку з тим, що воєнний стан передбачає введення додаткових обмежень щодо свобод та прав громадян, громадські формування знаходяться під підвищеним контролем з боку влади та військових частин. Важливо, щоб громадські формування дотримувались усіх вимог та рекомендацій, щоб не створювати додаткових проблем у складних умовах воєнного стану.

Порядок створення та реєстрації громадських формувань закріплено в Законі України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань". Відповідно до нього, суб'єктами державної реєстрації громадських формувань є: Міністерство юстиції України - у разі державної реєстрації політичних партій, всеукраїнських професійних спілок, їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців; відокремлених підрозділів іноземних неурядових організацій, представництв, філій іноземних благодійних організацій, постійно діючих третейських судів, засновниками яких є всеукраїнські громадські організації, всеукраїнських творчих спілок, символіки громадських формувань; територіальні органи Міністерства юстиції України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі - у разі державної реєстрації первинних, місцевих, обласних, регіональних та республіканських професійних спілок, їх організацій та об'єднань, структурних утворень політичних партій, регіональних (місцевих) творчих спілок, територіальних осередків всеукраїнських творчих спілок, місцевих, обласних, республіканських Автономної Республіки Крим, Київської та Севастопольської міських організацій роботодавців та їх об'єднань, постійно діючих третейських судів, громадських об'єднань, їх відокремлених підрозділів, громадських об'єднань, що не мають статусу юридичної особи, підтвердження всеукраїнського статусу громадського об'єднання.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 06 березня 2022 року № 209 "Деякі питання державної реєстрації в умовах воєнного стану та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164 [9]" державна реєстрація проводиться виключно державними реєстраторами юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців, посадовими особами Міністерства юстиції, його територіальних органів, включеними до затвердженого Міністерством юстиції переліку державних реєстраторів та посадових осіб, яким в умовах воєнного стану надається доступ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та/або Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Перелік може передбачати обмеження (умови) проведення (прийняття) включеними до нього державними реєстраторами, посадовими особами реєстраційних дій (рішень про державну реєстрацію прав).

Згідно до ст.7 Закону України «Про громадські об'єднання» [8] Засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних

підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації - 14 років.

Умови воєнного стану в Україні суттєво вплинули на існування та діяльність громадських формувань. Так, залежно від характеру воєнних дій та рівня їх загострення, громадські формування можуть перейти до режиму військового контролю, або бути розпущені зовсім. На даний час, громадські формування активно залучаються до допомоги військовим частинам та іншим державним структурам.

У таких умовах, важливо для громадських формувань забезпечити максимальну координацію та взаємодію зі структурами влади та військовими частинами. Також, важливо дотримуватися правил безпеки та дисципліни, щоб не створювати додаткової загрози для себе та інших.

Отже, громадські формування існують в умовах воєнного стану, проте їх діяльність та завдання змінилися в залежності від ситуації. Важливо для них забезпечити максимальну координацію та взаємодію зі структурами влади та військовими частинами. Роль громадських формувань є надзвичайно важливою, оскільки вони сприяють підтриманню стабільності, безпеки та порядку в суспільстві, а також допомагають у вирішенні низки гуманітарних та соціальних питань. В умовах воєнного стану громадські формування співпрацюють з міжнародними гуманітарними організаціями, що дозволяє залучати додаткові ресурси для допомоги постраждалим від війни, а також представляти інтереси країни на міжнародному рівні. Вони є важливим компонентом оборонної системи країни, підтримуючи стабільність і забезпечуючи життєво важливі функції в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
2. Газуда Л.М., Слюсаренко В.Є. Місце та роль громадських організацій у суспільстві. *Актуальні питання сучасної економіки*: зб. матеріалів учасн. III Всеукраїнської заочної наукової конференції. Умань: Сочінський , 2011. С. 63 – 65.
3. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show(дата звернення: 12.03.2025).
4. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15 (дата звернення: 12.03.2025).
5. Про громадські об’єднання: Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572 – VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17 (дата звернення: 15.03.2025).
6. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету міністрів України від 06 березня 2022 р.

№ 209 URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/209-2022-п (дата звернення: 10.03.2025).

Іськів Іван Зіновійович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ КОМПЛАЄНС У ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБАХ ЯК ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Україна в Індексі сприйняття корупції за 2024 рік отримала 35 балів зі 100 можливих, займаючи 105 місце з-поміж 180 країн [2]. Антикорупційний комплаєнс потребує механізмів його вдосконалення та практики застосування.

У сучасній вітчизняній науковій літературі про застосування антикорупційного комплаєнсу в діяльності державних служб як центральних органах виконавчої влади – практично не йдеться.

Загалом, комплаєнс трактують як систему заходів, що застосовується на підприємстві, в установі чи організації з метою запобігання та попередження вчинення їх працівниками чи керівництвом корупційних та пов'язаних з ними правопорушень, а також з метою забезпечення відповідності діяльності підприємства, установи, організації вимогам антикорупційного законодавства та вимогам запобігання конфлікту інтересів [4, с. 4].

Пропонується авторське визначення антикорупційного комплаєнсу в державних службах як ЦОВВ: система ефективних антикорупційних заходів, функціонування якої спрямовано на превентивне виявлення потенційних корупційних правопорушень, забезпечення відповідності діяльності цих установ вимогам антикорупційного законодавства та запобігання конфлікту інтересів.

Нестабільність законодавства, велика кількість законодавчих прогалин та «сірих зон», відсутність стабільної правозастосовної практики, нетривала історія застосування антикорупційного законодавства [3, с. 7] – правові проблеми, що негативно впливають на розвиток суспільних відносин.

Відповідно до положень розділу ІІІ Закону України «Про запобігання корупції» (2014 р.) [7] в Україні сформовано багаторівневу систему планування запобігання та виявлення корупції.

З метою вдосконалення процесу управління корупційними ризиками наказом НАЗК [6] затверджено: Методологію управління корупційними ризиками; Порядок подання антикорупційних програм, змін до них на погодження до Національного агентства з питань запобігання корупції та здійснення їх погодження; Типову антикорупційну програму юридичної особи.

Так, за результатами моніторингу офіційних веб-сайтів 25-ти державних служб: усі оприлюднили антикорупційні програми, розроблені на основі типової. Окремі з них (Державна регуляторна служба України) розробили та оприлюднили заходи реалізації Антикорупційної стратегії [1], підготували та впроваджують кодекси / правила професійної етики та поведінки (Державна служба експертного контролю України, Митна служба України, Податкова служба України, Державна міграційна служба України).

В організаційному вимірі у кожній структурі державної служби представлено департамент / управління, відділ / сектор або ж фахівець з питань запобігання та виявлення корупції, внутрішнього контролю та аудиту. Проте, динамічна практика скасування наказів НАЗК та затверджених ними відповідних НПА, аж ніяк позитивно не впливає на стабільність діяльності державних органів у досліджуваній сфері.

Важливим з питань регламентації впровадження антикорупційного комплаєнсу є прийняття Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [8]. Необхідно згадати і міжнародні стандарти, зокрема ISO 19600:2014 «Compliance management systems» (2014 р.), ISO 37001:2016 «Anti-bribery management systems» (2016 р.). Пропоновані стандарти можуть бути використані державними службами, що сприятиме зниженню корупційних ризиків, підвищенню рівня довіри органів виконавчої влади.

Антикорупційний комплаєнс, як й інші його види, має обов'язкові елементи. О.В. Новіков та А.Є. Симкіна [5, с. 66] вбачають наявність: Антикорупційної програми юридичної особи; особи, відповідальної за її реалізацію; системи оцінки корупційних ризиків, а також антикорупційних політик, стандартів та процедур. Досліджуючи проблематику антикорупційного комплаєнсу, науковці визначають ймовірний склад (пакет) політик. Державні служби з урахуванням їх специфіки та ризиків діяльності зобов'язані на основі комплаєнс-політик розробити внутрішні документи, які просто, доступно та зрозуміло регламентуватимуть конкретні процеси.

Отже, в Україні антикорупційний комплаєнс державних служб як ЦОВВ відбувається шляхом посилення організаційно-правового механізму. Запропоноване авторське визначення поняття «антикорупційний комплаєнс» рекомендується закріпити нормативним актом, що регулює діяльність ЦОВВ, зокрема державних служб. Розроблення та впровадження антикорупційного комплаєнсу в практичну діяльність державних служб як інноваційного антикорупційного методу є актуальним.

Список використаних джерел

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua.

2. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. URL: https://cpi.ti-ukraine.org.

3. Комплаєнс: основні принципи виявлення ризиків та їх мінімізації. ARZINGER 20 years. UNIC. 2022. 24 с.

4. Методичні рекомендації щодо розробки та впровадження системи заходів щодо запобігання та протидії корупції. URL: http://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/methodologicalrecommendations-for-anticorrption-policy.doc.

5. Новіков О.В., Симкіна А.Є. Комплаєнс підхід до запобігання корупції у приватній сфері. *Питання боротьби зі злочинністю.* 2017. № 34. С. 63-75.

6. Про вдосконалення процесу управління корупційними ризиками : наказ НАЗК від 28.12.2021 р. № 830/21. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

8. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

Капустенко Юліанна Вадимівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Посвалюк Ольга Андріївна
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У КОМПАНІЇ

Комплаєнс- менеджмент є невід'ємною частиною управління компанії, що забезпечує стабільність, захищає від ризиків і сприяє досягненню цілей у компанії.

Комплаєнс – це певні заходи у компанії , які не дозволяють її співробітникам порушити закон чи корпоративну етику . Комплаєнс- це система заходів управління та контролю у компанії, спрямована на попередження та подолання ризиків недотримання вимог законодавства, правил, стандартів і тд.

Перш за все, комплаєнс- менеджмент допомагає компаніям уникати правових ризиків, що є не менш важливим у нашому сьогоденні. В Україні законодавство часто змінюється, а контроль компаній з боку державних органів посилюється. Важливо моніторити ці зміни у законодавстві для дотримання певних норм. Якщо взяти до прикладу компанії, що працюють у фінансовому секторі, вони зобов'язані дотримуватись вимог щодо боротьби

з відмиванням грошей корупцією і іншим. Наявність комплаєнс-менеджменту у компанії допомагає уникати штрафів і санкцій, а також підтримувати репутацію компанії.

Також компаєнс-менеджмент крім правових аспектів, сприяє формуванню корпоративної культури. Успішні компанії розуміють, що етика та відповідальність є важливою складовою їхнього бренду. Компанії, які акцентують увагу на етичних нормах, здобувають довіру не лише з боку клієнтів, а й партнерів.

Які компаніїї впроваджують комплаєнс в Україні

Компанії у сферах:

- Комунікації та зв'язок;
- Фармацевтика;
- IT;
- Роздрібна таоргівля.

Ще два роки тому їх було набагато менше. Наприклад ,тепер уже 11% IT в порівнянні з 4% у 2018 році.

В Україні є чимало прикладів успішного впровадження комплаєнс-менеджменту, але багато малих і середніх бізнесів ще не усвідомлюють, що інвестиції в комплаєнс можуть значно знизити ризики компанії . Професійна підготовка комплаєнс-менеджерів є актуальною темою для розвитку освіти в Україні.

Комплаєнс -це не просто формальність, а необхідність у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. https://youcontrol.com.ua
2. https://special.ain.ua
3. Материнська, О. А. (2023). Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу.
4. Комунікація в менеджменті: навчально- методичний посібник / О.А. Материнська ,–Вінниця.: ВДПУ імені М. Коцюбинського ,2024.-112с.
5. Посвалюк О.А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв’язок категорій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 220–226. (0,6 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.
6. Бабчинська О., Посвалюк О., Антонюк А. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом. Goal and the role of world science in life: abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. Stockholm. Sweden. (March 27 – 29). 2023 с.128-131.

Карпенко Олександра Вікторівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРОЗОРІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ

Потреба у налагодженні ефективної роботи з подолання корупції в Україні обумовлює необхідність забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади. При цьому, одним із визначальних аспектів забезпечення ефективної антикорупційної політики є стиль керівництва, який обирають посадовці. Адже саме певний підхід керівника до управління вливає на рівень прозорості, підзвітності та доброчесності посадовців органів публічної влади.

Слід зазначити, що досліджувана проблема була предметом розгляду вітчизняних науковців, зокрема: В. Андреєва [1], І. Грищенко [2], Л. Прогонюк [4], І. Пустільнік [5] та ін.

Мета роботи − аналіз впливу стилів керівництва в органах публічної влади на антикорупційну політику, в контексті забезпечення прозорості публічної влади.

Незаперечним є той факт, що прозорість публічної влади є одним із ключових принципів демократичного управління. Аналогічне положення закріплене на законодавчому рівні, а саме, ч. 2. ст. 1 Закону України «Про очищення влади» регламентує, що очищення влади (люстрація) здійснюється на принципах: відкритості, прозорості та публічності [3].

Як доводить В. Андреєв, Україна, як демократична держава, розвиває публічні служби на основі демократичних цінностей, таких, зокрема, як прозорість. Ці принципи відображаються у формуванні та розвитку публічно-службових відносин на всіх рівнях управління [1, с. 130].

Слід зазначити, що прозорість допомагає згладжувати корупційні ризики, підвищує довіру до державних інституцій, сприяє активному залученню громадськості до процесу прийняття рішень, які стосуються життя та діяльності держави. Адже, як зазначає Л. Прогонюк, важливо забезпечити прозорість та відкритість у роботі публічних органів, що сприятиме підвищенню довіри громадськості до прийнятих рішень [4, с. 9].

І. Грищенко наголошує на тому, що ефективний контроль за діяльністю органів публічної влади є критично важливим для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності урядування [2, с. 37].У свою чергу, стилі керівництва, які застосовуються в органах публічної влади, безпосередньо впливають на ефективність політики держави. Вітчизняні дослідники І. Пустільнік та А. Краєвська виокремлюють в управлінській практиці такі основні категорії стилів керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний [5] та ін. А. Шеремет доводить, що у процесі керівництва,

керівник створює психологічний клімат у колективі, який може значно зменшити рівень конфліктів або, навпаки, збільшити їх [6, с. 1199].

Спираючись на наведені відомості, керуючись дослідженнями сучасних науковців [5; 6]**,** варто виокремити позитивні та негативні аспекти, які можуть проявлятися в управлінській практиці органів публічної влади, залежно від одного із трьох ключових стилів керівництва, обраного їх очільником.

Зокрема, позитивний ефект за авторитарного стилю керівництва полягає у тому, що за наявності кризових ситуацій або за потреби оперативного реагування на корупційні прояви, цей стиль управління дозволяє керівнику швидко та ефективно вводити жорсткі заходи боротьби із корупцією. Негативний момент полягає в тому, що такий стиль безпосередньо може створювати загрозу прозорості діяльності органу публічної влади [5; 6]**.**

Демократичний стиль сприяє прозорості в органах публічної влади, створює умови для відкритого обговорення важливих питань, пов'язаних з діяльністю органів публічної влади, зокрема, і питань боротьби із корупцією. Однак, лояльність керівника до підлеглих може уповільнювати процеси прийняття рішень, що, в свою чергу, може виявитися проблемним моментом у боротьбі з корупцією у ситуаціях, де потрібна швидка реакція [5; 6]**.**

За ліберального стилю управління керівник надає підлеглим значну автономність. У певних випадках, такий стиль сприяє розвитку ініціативності, чесності, відкритості серед співробітників. Однак, у випадках, коли співробітники органу публічної влади не володіють достатнім рівнем професійних якостей, відсутність регулярного контролю за їх діяльністю, відсутність чітких механізмів нагляду може спонукати їх до створення умов для виникнення корупційних ризиків [5; 6]**.**

Отже, стилі керівництва в органах публічної влади безпосередньо впливають на формат антикорупційної політики цих органів, на прозорість функціонування публічної влади, оскільки за їх допомогою визначається те, як органи влади, в особі їх керівників, реагують на корупційні виклики.

Список використаних джерел

1. Андреєв В. М. Інституціоналізація публічно-службових відносин в процесі реалізації публічної влади в Україні. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. №1. С. 127 – 136.
2. Грищенко І. Стратегічні провайдери публічної політики. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 1. С. 32 – 39.
3. Про очищення влади : Закон України від 16 вересня 2014 року. *Відомості Верховної Ради.* 2014. № 44. ст.2041.
4. Прогонюк Л. Сучасні проблеми та тенденції в галузі публічного управління : методи для підвищення продуктивності та прозорості громадських служб. *Публічне управління і політика.* 2024. №3 – 4. С. 1 – 13.
5. Пустільнік І., Краєвська А. Стилі керівництва в управлінні персоналом. URL: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:-8o3r-

C5LFIJ:scholar.google.com/+стилі+керівництва&hl=uk&as_sdt=0,5 (дата звернення: 15.03.2025).

6. Шеремет А. М. Психологічні особливості керівників з різним стилем управління. *The 5 th International scientific and practical conference :* Topical issues of modern science, society and education (November 28-30, 2021). С. 1199 − 1203.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Бабак Микола Іванович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Завдяки новітнім інноваційно-технологічним розробкам, ведення бізнесової діяльності підприємствами стало набагато зручнішим і ефективнішим. Здебільшого успішна реалізація запланованих проєктів різного рівня залежить від оперативності управління ними, а інформаційно-комунікаційні технології значно полегшують процеси менеджменту в оптимальні терміни [2]. Водночас, у сучасних умовах підприємства, незалежно від сфери діяльності, постійно зустрічаються із викликами, що пов’язані із зростаючою регуляторною складністю та необхідністю дотримання міжнародних стандартів [1].

Кожне підприємство, що виступає невід’ємною частиною суспільства, несе повну відповідальність за дотримання розроблених суспільних норм і правил поведінки. Це зумовлює зростання усвідомлення у керівників необхідності запровадження комплексного моніторингу та оцінки стратегій відповідно до існуючих норм і стандартів. При цьому, комплаєнс-менеджмент є тим елементом системи управління, що здатний забезпечити достатню впевненість у відсутності порушень чинних вимог та дозволяє запобігти притягнення підприємства до відповідальності [3]. Комплаєнс-менеджмент потрібно розглядати як топ-елемент управління діяльності, що забезпечує відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, корпоративним стандартам та етичним нормам. У сфері логістики та збуту особливу роль відіграє контроль за виконанням контрактних зобов’язань, запобігання корупційним ризикам та забезпечення процесів безперебійного товарообігу.

Якщо виникаючі проблемні аспекти внутрішніх факторів вирішуються шляхом менеджменту, відповідної комунікації та координації діяльності функціональних підрозділів підприємства, то вплив зовнішніх факторів вимагає їх постійного моніторингу, контролю та адаптації під час розробки та реалізації логістичної і збутової політики, особливо в умовах військової агресії [4, 5]. Саме тому в умовах глобалізації та зростання вимог до прозорості бізнес-процесів відсутність запровадження або недостатня ефективність комплаєнс-менеджменту в логістичній та збутовій діяльності може призвести до правових санкцій, фінансових втрат та репутаційних ризиків. Інтеграція комплаєнс-менеджменту в систему управління підприємством дозволяє мінімізувати ризики та підвищити рівні ефективності логістичних і збутових процесів.

Особливістю комплаєнс-менеджменту в логістичний діяльності підприємства є те, що він охоплює управління постачанням, складуванням, транспортними перевезеннями та митним оформленням. Недотримання регуляторних вимог може призвести до фінансових санкцій, затримок у постачаннях та втрати ділової репутації. Впровадження комплаєнс-контролю в логістичних процесах забезпечує мінімізацію ризиків, ефективність використання ресурсів та зниження витрат. Натомість, збут включає продаж продукції, взаємодію з клієнтами та партнерами, виконання контрактних зобов'язань тощо. Основні ризики, пов'язані із збутом, включають шахрайство, порушення антимонопольного законодавства та недотримання умов договорів. Впровадження комплаєнс-стандартів дозволяє забезпечити правомірність угод, дотримання комерційної етики та підвищення довіри з боку споживачів.

Для ефективного управління комплаєнсом у логістичній та збутовій діяльності доцільно застосовувати такі заходи: розробка внутрішніх політик і регламентів; запровадження системи моніторингу та контролю за виконанням регуляторних норм; навчання персоналу та проведення аудитів на предмет дотримання комплаєнс-вимог; використання інформаційних технологій для автоматизації процесів контролю.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент у сучасних умовах є необхідною складовою ефективного управління підприємством у сфері логістики та збуту. Його впровадження дозволяє мінімізувати правові, фінансові та репутаційні ризики, сприяє дотриманню внутрішніх і зовнішніх нормативних вимог, а також підвищує рівень довіри з боку партнерів та клієнтів. Застосування сучасних технологій та автоматизованих систем контролю сприяє своєчасному виявленню порушень, зменшенню витрат на перевірки та аудит, а також підвищенню операційної ефективності. Запровадження комплаєнс-політик дозволяє мінімізувати ризики, підвищити рівень відповідності нормативним вимогам та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Список використаних джерел

1. Климчук О.В. Нормативно-правове регулювання виробництва біопалива: світовий досвід та проблемні аспекти в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 3. С. 107–110.
2. Климчук О.В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.
3. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132.
4. Нехай В.В. Консолідована логістична та маркетингова підтримка операцій зі збуту та транспортування: колективна монографія. За ред. Л.М. Савчук, Г.С. Прокудіна. Дніпро: Пороги, 2021. С. 93–123.
5. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Багрій Максим Віталійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG – ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах військової агресії та перспективних напрямів відбудови України сталий розвиток набуває ключового значення і поступово стає основою для подальшого виживання та процвітання бізнесу, передусім коли мова йде про ефективну співпрацю з міжнародними інституціями. Війна ставить підприємства перед безпрецедентним викликом щодо забезпечення економічної стійкості на засадах інноваційності, одночасно зберігаючи соціальну відповідальність бізнесу та враховуючи екологічні аспекти [3, 4]. При цьому інноваційну активність потрібно розглядати як взаємопов’язаний процес створення, впровадження та комерціалізації інновацій, що забезпечує якісні зміни у стратегії керування, отримання економічного, соціального і екологічного ефектів, а також зростання прибутків у суб’єктів інноваційного розвитку [1].

Інноваційність на засадах сталого розвитку розширює потенційні можливості виживання економічної системи підприємства, зумовлюючи її стійкість до кризових потрясінь та адаптивність до зовнішніх і внутрішніх ринкових загроз, а також забезпечує зростання конкурентоспроможності [2]. В основі такого розвитку лежать екологічні, соціальні та управлінські програми ESG-трансформації підприємств, що суттєво впливають на їх довгострокову вартість та є ключовим показником якісного менеджменту. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських принципів ESG у інноваційні технології діяльності підприємства сприяють всебічному аналізу ризиків, реальних можливостей та рівня ефективності [5].

Проте потрібно відзначити, що запровадження зазначених принципів ESG супроводжується низкою проблемних аспектів, зокрема:

1) відсутністю єдиних уніфікованих стандартів, оскільки у різних країнах та галузях існують різні підходи до оцінки ESG, що ускладнює інтеграцію загальноприйнятих методик;

2) необхідністю додаткових фінансових витрат, тому що інвестування в екологічні та соціальні ініціативи потребує значних фінансових ресурсів, що може бути економічним викликом для малих і середніх підприємств;

3) недостатністю обізнаності та експертизи, оскільки багато компаній не мають достатньо знань і досвіду для ефективного впровадження ESG-практик;

4) складністю вимірювання ефективності через відсутність чітких показників ефективності ESG-програм, що ускладнює комплексну оцінку їхнього впливу на бізнес;

5) опором змінам внаслідок того, що деякі підприємства та їхнє керівництво можуть неохоче впроваджувати ESG-стратегії через страх перед змінами та необхідністю адаптації бізнес-процесів.

Водночас, запровадження ESG-принципів дозволяє отримувати підприємствам низку переваг: підвищення інвестиційної привабливості, тому що інвестори надають перевагу компаніям, які дотримуються сталих бізнес-практик; ESG-орієнтовані компанії зміцнюють свою репутацію, оскільки користуються довірою клієнтів, партнерів та суспільства; впровадження екологічно чистих технологій та ефективне використання ресурсів – сприяє зниженню й оптимізації витрат; у багатьох країнах діють нормативи, що вимагають дотримання ESG-стандартів; прозорість процесів та відповідальність керівництва, які сприяють підвищенню ефективності управління й покращенню роботи підприємства.

Як наслідок, основними шляхами інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємства будуть такі: аналіз поточного стану підприємства на основі оцінки екологічного, соціального та управлінського впливу; визначення цілей та заходів для їх досягнення відповідно до розробленої стратегії ESG; залучення зацікавлених сторін, взаємодіючи з інвесторами, партнерами, співробітниками та суспільством; імплементація і моніторинг запроваджуваних ESG-ініціатив та оцінка їхньої ефективності; звітування та власне вдосконалення на основі проведення аналізу регулярних публікацій

ESG-звітів та оновлення стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, запровадження ESG-принципів – це не просто новітній тренд, а стратегічна необхідність для кожного підприємства, що прагне до сталого розвитку та довгострокового успіху. Цей процес впровадження супроводжується низкою проблем, зокрема фінансовими витратами, недостатньою експертизою та опором змінам, що підлягають негайному розв'язанню. Тому інтеграція екологічних, соціальних та управлінських стандартів дозволяють підвищити ефективність бізнесу, зміцнити довіру з боку інвесторів і суспільства та відповідати сучасним викликам глобальної економіки.

Список використаних джерел

1. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки.* 2014. № 8. С. 62–65.

2. Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.

3. Коновальченко А. Як інноваційні підходи до ESG допомагають відновленню України. Економічна правда. 2024. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/01/15/708751/

4. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

5. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Заярний Дмитро Андрійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG ПРИНЦИПІВ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес постійно стикається з новими викликами, серед яких зростаючий суспільний тиск на підприємства щодо їхньої екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та прозорості процесів управління. У світі, де споживачі все більше звертають увагу на

відповідальність брендів, традиційні маркетингові стратегії, що орієнтуються лише на продажі та прибуток, поступово втрачають свою ефективність.

Головна проблема полягає в тому, що багато підприємств сприймають ESG-принципи (Environmental, Social, Governance – відповідно екологічні, соціальні та управлінські аспекти) як додаткове навантаження, а не як необхідну стратегію для довгострокового існування на засадах сталого розвитку. Низький рівень екологічної відповідальності, неетична рекламна діяльність, маніпулятивні маркетингові підходи та непрозорі бізнес-процеси призводять до втрати довіри споживачів і партнерів. Визначено, що бренди, які не адаптуються до ESG-стандартів, ризикують втратити свою цільову аудиторію через відсутність прозорості та соціальної відповідальності. Потреба відповідати очікуванням громадянського суспільства та вести прозору бізнесову діяльність – це ключові аспекти нових реалій бізнес-трансформацій, ESG-принципи стають новим напрямом формування внутрішніх та зовнішніх стандартів у всіх напрямах господарської діяльності сучасного підприємства [1, 3].

Відтак, існує нагальна потреба у зміні підходів до маркетингової діяльності, інтеграції ESG-принципів у бізнес-стратегії підприємств та пошуку ефективних рішень для їх реалізації.

Зокрема, інтеграція ESG-принципів у маркетингові стратегії підприємства дозволяє не лише відповідати очікуванням споживачів, а й створювати конкурентну перевагу на інноваційних засадах. Підприємства можуть запроваджувати стратегії сталого розвитку, що включають використання екологічно чистих матеріалів, відновлювані джерела енергії, безвідходне виробництво, перехід на енергозберігаючі технології тощо. Бренди, що використовують інновації в управлінні, екоорієнтовану упаковку та знижують викиди CO_2, значно підвищують свій рівень конкурентоспроможності [2, 5].

Підприємства можуть формувати позитивний імідж через запровадження сучасних інформаційних систем і технологій [4], прозору і чесну рекламу, залучення соціально вразливих груп до виробничих процесів, підтримку благодійних ініціатив. Відкритість бренду щодо соціальних питань підвищує рівень довіри споживачів. Запровадження етичних стандартів у маркетингові процеси, публікація ESG-звітності та відкритість у веденні бізнесу сприяють покращенню репутації підприємства. Встановлено, що підприємства, які демонструють прозорість, легше залучають інвесторів та утримують клієнтів.

Для подолання існуючих бар’єрів у реалізації ESG-принципів маркетологам потрібно дотримуватися таких напрямів:

– розробка стратегії ESG-маркетингу (підприємство має чітко визначити свої екологічні, соціальні та управлінські зобов’язання та інтегрувати їх у комунікаційні кампанії);

– чесна реклама та відкрита комунікація (важливо уникати маніпуляційних маркетингових ходів, наприклад, greenwashing: коли компанія вводить клієнтів в оману, видаючи свої продукти за екологічні без

фактичного підтвердження);

– впровадження цифрових технологій (наприклад, електронні підписи, що замінює папір та сприяє стабільності). Оцифровка також дозволяє нам працювати швидше та безпечніше, зберігаючи дані з упевненістю [6].

Інтеграція ESG-принципів у маркетингову діяльність є не лише трендом, а й необхідністю для сталого розвитку підприємства. Вона дозволяє підвищити довіру споживачів, посилити конкурентні переваги підприємства, зменшити репутаційні ризики та залучити нових партнерів і інвесторів.

Таким чином, впровадження екологічного маркетингу, соціальної відповідальності та прозорого управління є найбільш ефективним, оскільки враховує усі три ключові аспекти стійкого розвитку бізнесу. В сучасних умовах ESG-маркетинг виступає обов'язковим елементом успішної бізнес-стратегії, що формує довготривалу лояльність клієнтів та позитивний імідж бренду.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Л., Скоропад І. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство.* 2024. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-62.

2. Климчук О.В. Економічна сутність розвитку інноваційних процесів у виробництві біопалива. *Вісник аграрної науки.* 2014. № 8. С. 62–65.

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

4. Климчук О.В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:* зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

5. Лагодієнко О. Формування маркетингових інструментів реалізації ESG-стратегій на агропідприємствах України. *Сталий розвиток економіки.* 2024. Вип. № 4 (51), С. 11–19. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-2.

6. Doisz: Роль ESG (Environmental, Social, Governance) у цифрових рекламних кампаніях URL: https://doisz.com/uk/blog/ambiental-social-e-governanca/.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Івасько Руслан Олександрович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Управлінські питання формування економічної безпеки підприємства в сучасних умовах нестабільності набують особливого значення. Головна задача у забезпеченні економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільність, максимально ефективну діяльність, а також високий потенціал розвитку в майбутньому. Під час запровадження заходів із економічної безпеки підприємства необхідно враховувати всі види загроз і їх суб'єктів, а також особливості конкретного підприємства. Розвиток теорії та практики забезпечення економічної безпеки підприємства передбачає постійне оновлення та доповнення існуючих положень, що є на сьогодні досить важливим напрямом економічних досліджень.

Останнім часом економічна безпека дедалі частіше стає об'єктом проведення наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних економістів, оскільки є беззаперечним індикатором рівня захищеності підприємств, галузей та економіки країни загалом від ризиків і флуктуацій, які значно поглиблюються в період настання економічних криз. Формування належного рівня економічної безпеки господарюючих суб'єктів безпосередньо залежить від єдності та системності проведеного обліку, аналізу і контролю як складових організаційно-економічного механізму управління підприємствами [1, 3].

Економічна політика і безпека сучасного підприємства багато в чому залежить від того, наскільки вище керівництво, кожний структурний підрозділ та працівник виконує існуючі вимоги законів, наказів, розпоряджень, положень, інструкцій, правил корпоративної етики тощо [2, 5]. Тому серед головних критеріїв забезпечення економічної безпеки пропонується розглядати також і питання ділової етики, чесного ведення бізнесу, відсутності ознак корупції, шахрайства, проявів монопольного володіння інноваційними ресурсами.

У зв'язку з цим значної актуальності набувають питання, пов'язані із удосконаленням обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою на основі створення дієвої системи комплаєнс-контролю. З погляду зміцнення економічної безпеки комплаєнс-менеджмент

є невід'ємною частиною системи економічної безпеки підприємства та важливим елементом стратегії управління, забезпечуючи дотримання законодавчих та регулятивних вимог. Така модель управління базується на створенні та підтриманні системи, що гарантує відповідність всіх бізнес-операцій і фінансових транзакцій встановленим нормам і правилам.

Здійснення економічної діяльності відповідно до комплаєнс-принципів передбачає реалізацію законності в діяльності підприємства і забезпечення її правомірності. Варто зазначити, що комплаєнс, як дотримання обов'язкових правил, як принцип діяльності організації – поняття більш широке, ніж законність здійснення підприємницької діяльності. Водночас, комплаєнс як стан, навпаки, є ширшим, ніж правомірність діяльності організації і правопорядок у відповідному сегменті суспільних відносин. Тому дуже часто комплаєнс – це не тільки правомірне, але ще й етичне ведення бізнесу, що означає здійснення підприємницької діяльності відповідно внутрішньокорпоративними нормами і відповідно до правил, які прийняті в певній галузі [4].

Реалізація системи комплаєнса передбачає обов'язкову відповідальність комплаєнс-менеджера перед вищим керівництвом та працівниками за виявлення та управління комплаєнс-ризиками [6]. Система комплаєнс-менеджменту включає розробку і впровадження політик і процедур, які допомагають забезпечити відповідність діяльності підприємства регуляторним вимогам. Це вимагає від підприємства активної участі в моніторингу змін у законодавстві, а також адаптації внутрішніх правил та процедур відповідно до цих змін.

Таким чином, комплаєнс-контроль є однією із визначальних складових гарантування економічної безпеки підприємства та внутрішнього контролю в системі сучасних ризиків та загроз, запорукою задоволення інформаційних запитів користувачів фінансової та нефінансової інформації і водночас, основою формування його конкурентоспроможності. Комплаєнс-контроль відіграє роль як однієї із складових функцій служби економічної безпеки підприємства. Він дозволяє сформувати систему мінімізації фінансових втрат, збереження ділової репутації, попередження накладанню санкцій та можливому негативному впливу окремих груп ризиків на економічну безпеку підприємства.

Список використаних джерел

1. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління аграрними підприємствами в системі ризиків та загроз економічної безпеки: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 419 с.

2. Климчук О.В., Козловський С.В., Лавров Р.В. Стратегічні аспекти економіко-енергетичної політики України в контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 65–76. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-65-76.

3. Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.

4. Кобєлєва Т.О. Комплаєнс як категорія економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2018. № 6 (40). С. 52–59.

5. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. № 3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

6. Zhukov V. V., Kotsiuba O. V. Analysis of Problematic Issues in Building an Effective Bank Compliance System. *Проблеми економіки.* 2018. № 4. С. 226–232.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Когут Максим Олександрович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах ведення бізнесу процес дотримання законодавчих норм та етичних стандартів стає пріоритетним завданням для компаній. Одним із ключових аспектів ефективного управління є запровадження комплаєнс-менеджменту, що включає контроль та організацію робочого часу менеджера відповідно до внутрішніх політик і зовнішніх регуляторних вимог.

У контексті зростання використання інформаційних систем і технологій та ведення менеджменту бізнесової діяльності комплаєнс означає законність дій підприємства загалом і кожного його співробітника зокрема, тобто від топ-менеджменту до всіх філій і підрозділів. Комплаєнс-перевірка в очах контрагентів дає можливість зрозуміти, що компанія дотримується чинних вимог законодавства, встановленим правилам і нормам відповідних стандартів та/або умовам конкретного договору. Проведення перевірки на відповідність і дотримання визначених правил покладається на спеціальних співробітників або відповідні підрозділи компанії (великі підприємства створюють навіть цілий відділ або службу, що відповідає за комплаєнс) [1, 4].

Повномасштабна військова агресія рф, що відбувається на території України, призводить до масових руйнувань цивільної та економічної інфраструктури, втрати моніторингу і контролю або ж повного закриття суб'єктів господарювання, порушення налагоджених логістичних і виробничих зв'язків, а також необхідності посилення контролю протікання екзогенних і ендогенних процесів під час фінансової діяльності підприємств [3, 5].

Відтак, в умовах постійного зростання вимог до ефективності ведення бізнесу та суворішого регулювання трудових відносин компанії стикаються з необхідністю удосконалення управління робочим часом менеджерів. Відсутність належного контролю здатна призводити до значного перевантаження працівників, порушення норм трудового законодавства, низької продуктивності та вигорання. Тому існує нагальна потреба у впровадженні ефективних підходів до комплаєнс-менеджменту, які б дозволили оптимізувати робочий процес та забезпечити баланс між дотриманням норм і високою продуктивністю праці.

Як наслідок, в комплаєнсі починають вбачати ефективний інструмент мінімізації існуючих ризиків та ефективного ведення бізнесової діяльності, дотримання норм законодавства та взагалі культури та етики бізнес-відносин [2].

Під комплаєнс-менеджментом в умовах сучасних реалій потрібно розуміти систему скоординованих заходів, які спрямовані на забезпечення дотримання законодавчих, етичних та корпоративних норм у діяльності компанії. В контексті управління робочим часом менеджера комплаєнс передбачає розробку та впровадження ефективних стратегій контролю, оптимізацію завдань та запобігання порушенням трудового законодавства. Основними принципами комплаєнс-менеджменту в організації робочого часу є такі:

– дотримання трудового законодавства (важливо контролювати робочий графік менеджерів відповідно до норм законодавства, уникати перевищення допустимої тривалості робочого дня та забезпечувати право на відпочинок);

– ефективне планування (використання сучасних інструментів тайм-менеджменту та планування завдань, що сприяє раціональному розподілу робочого часу, зменшенню стресу та підвищенню продуктивності);

– автоматизація процесів (запровадження цифрових технологій та корпоративних календарів, що дозволяє структурувати робочий процес, мінімізуючи ризики порушення регламенту роботи);

– контроль і звітність (запровадження регулярного моніторингу дотримання встановлених норм, аналізу ефективності використання часу та складання звітності для підтримки дисципліни та відповідальності);

– етичні аспекти (менеджер повинен уникати конфлікту інтересів, не використовувати робочий час у власних цілях та дотримуватися корпоративних стандартів поведінки).

Таким чином, комплаєнс-менеджмент в організації робочого часу менеджера є важливим інструментом підвищення ефективності управління та забезпечення відповідності корпоративним і законодавчим нормам. Ефективна організація робочого часу забезпечує прозорість бізнес-процесів і мінімізує ризики порушення законодавства, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Список використаних джерел

1. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131–132.

2. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14.

3. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

4. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/.

5. Rumyk I., Galetska T., Klymchuk O., Tkalenko S., Derii Z., Seheda S. Formalization of the influence of exogenous and endogenous processes on the financial activities of agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1. Iss. №54. P. 282–294. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4227.

Климчук Олександр Васильович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Подоляка Степан Сергійович
здобувач освітньо-професійної програми магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах воєнного стану та на етапі повоєнного відновлення, коли ризики економічних та соціальних порушень зростають, дотримання комплаєнсу стає не просто формальністю, а життєво необхідною умовою для

виживання та успішного розвитку українського бізнесу. Від заснування компанії до досягнення сталого прибутку та забезпечення соціальних стандартів, кожен керівник, підприємець та акціонер зобов'язаний діяти в межах чинного законодавства. Комплаєнс, як система правил, стандартів та процедур, спрямованих на запобігання корупції та правопорушенням, є невід'ємною складовою ефективного сучасного менеджменту [3, 6]. Адже, нові підходи до розуміння поняття «комплаєнс» надають визначення як правової категорії для досягнення ефекту, що ґрунтується на дотриманні нормативів ведення бізнесу з метою забезпечення відповідності його діяльності вимогам чинного законодавства та спрямований на попередження і нівелювання ризиків на всіх рівнях управління, а також зменшення впливу внутрішніх і зовнішніх загроз.

Війна в Україні, що продовжує тривати в 2025 р., створює безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Глибоке розуміння специфіки функціонування українського бізнесу та практичне застосування комплаєнсу стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності. Тому детальний аналіз теоретичних аспектів комплаєнсу з різних наукових і нормативних точок зору дозволяє усвідомити його значення та ефективність впровадження відповідних практик в умовах сучасних реалій.

Основними викликами для українського бізнесу в сучасному світі є: порушення прав людини, корупційні ризики, кібербезпека, адаптація до мінливого законодавства, логістичні проблеми, нестабільність економіки тощо. Нажаль, воєнний стан та повоєнне відновлення породжують «сприятливе середовище» для корупційних зловживань, зокрема, у сфері державних закупівель, гуманітарної допомоги та розподілу матеріальних ресурсів. Руйнування інфраструктури та обмеження транспортних шляхів ускладнюють логістичні процеси, а також створюють перепони для постачання товарів і послуг. Ми маємо серйозні ризики щодо збереження конфіденційної інформації, фінансових ресурсів та безперебійного функціонування бізнесу.

Курс України у Європейський економічний простір вимагає від бізнесових структур відповідальності за корпоративну прозорість, суворих термінів подання звітності та документів, займатися проєктно-грантовою діяльністю, адже це є стратегічним пріоритетом для забезпечення відповідності та управління ризиками [5, 7]. Недостатня адаптація до європейських стандартів комплаєнсу може призвести до втрати конкурентоспроможності на європейському ринку та ускладнити залучення іноземних інвестицій.

Щодо впровадження системи управління податковими ризикам, то з 2025 р. Державна податкова служба (ДПС) активно пропагує систему управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками). Це означає, що бізнес стикається з посиленим контролем за дотриманням податкового законодавства. Така ситуація призводить до необхідності використання ефективних систем внутрішнього контролю та аудиту на підприємствах.

Особлива увага приділяється прозорості фінансових операцій та податковій звітності.

Внаслідок запровадження цієї реформи протягом 2024–2030 рр., рішення щодо того, кого перевірятимуть, будуть прийматися централізовано з урахуванням ризиків відповідно до визначеної методології за міжнародними стандартами. Тобто цим механізмом усувається можливість тиску на бізнес, коли на сьогодні територіальний орган може прийти до кожного [1]. Перспективи досить оптимістичні оскільки впровадження цієї системи має на меті зменшення тиску на бізнес, за рахунок переходу від тотальних перевірок до перевірок лише тих суб'єктів, які мають високий ступінь ризику.

В умовах динамічного бізнес-середовища України, особливо в період воєнного стану та активного відновлення, ефективна комунікація виступає не просто важливим, а критично необхідним інструментом [2] для формування та підтримки високої комплаєнс-культури. Вона є фундаментом, на якому будується довіра, прозорість та відповідальність у кожній ланці організації. Адже комунікація в контексті комплаєнсу – це не лише передача інформації про правила та процедури. Це комплексний процес, що включає: постійний діалог, навчання та роз'яснення, зворотний зв'язок, демонстрація лідерства тощо.

Комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії із зовнішнім середовищем, але й характеризують стан внутрішнього середовища організації і створюють її неформальну структуру. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, єднальною ланкою в структурі інтелектуального капіталу [4]. Ефективна комунікація є ключовим інструментом для підвищення рівня комплаєнс-культури в українському бізнесі. Вона допомагає створити атмосферу довіри, підвищити обізнаність співробітників та забезпечити дотримання етичних норм та законодавства.

Отже, в умовах триваючої війни та на етапі повоєнного відновлення, комплаєнс-менеджмент набуває критичної ваги для українського бізнесу. Він перестає бути формальністю, перетворюючись на життєво необхідний інструмент для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Для подолання сучасних викликів, українським компаніям необхідно посилити антикорупційні заходи; активно адаптуватися до європейських стандартів; інвестувати в кібербезпеку; забезпечити прозорість фінансових операцій; підвищити рівень комплаєнс-культури через ефективну комунікацію.

Особливу увагу варто приділяти впровадженню системи управління податковими ризиками, яка, згідно з прогнозами, має значно зменшити тиск на бізнес та підвищити прозорість податкових відносин. В той же час, ключовим фактором для підвищення рівня комплаєнс-культури є ефективна комунікація. Вона допомагає створити атмосферу довіри, підвищити обізнаність співробітників та забезпечити дотримання етичних норм та законодавства.

Список використаних джерел

1. З 2025 року запрацює система управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС. Дебет-кредит, веб-сайт. URL: https://news.dtkt.ua/law/inspections/92061-z-2025-roku-zapraciuje-sistema-upravlinnia-podatkovimi-rizikami-komplajens-rizikami-v-dps.

2. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131–132.

3. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14.

4. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Видавничий дім «Гельветика». 2023. Вип. 3 (73). С. 52–57.

5. Савишен Я.О., Климчук О.В. Сучасні підходи до державного управління проєктно-грантовою діяльністю малого і середнього бізнесу. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: Міжнародна науково-практична конференція.* Одеса: Одеська політехніка. 2024. С. 134–137.

6. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

7. Тенденції комплаєнсу 2025 року: як компанії не втратити і залишитися попереду. LIGA ZAKON, веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/233025_tendents-komplansu-2025-roku-yak-kompan-ne-vtratiti-zalishitisya-poperedu.

Козинська Анастасія Андріївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Шпак Карина Олександрівна
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського**;**

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Євроінтеграція – це процес політичного, економічного, правового та культурного наближення держави до Європейського Союзу (ЄС) задля досягнення спільних стандартів розвитку та отримання переваг від співпраці.

Процес євроінтеграції України є важливим чинником розвитку системи комплаєнсу в українських компаніях, сприяючи їх поступовій адаптації до європейських нормативних стандартів та регуляторних вимог. У межах цього процесу відбувається гармонізація національного законодавства та бізнес-практик із європейськими нормами, що, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня прозорості, підзвітності та ефективності корпоративного управління. У сучасних умовах зростаючих юридичних ризиків і вимог до прозорості, комплаєнс є невід'ємним елементом корпоративного управління, адже від передбачає дотримання компанією внутрішніх і зовнішніх норм, правил та етичних стандартів, а головною його метою є – запобігання правопорушенням, шахрайству, корупції та ризикам для репутації [1].

Система заходів комплаєнсу стала ключовим інструментом для українських компаній, котрі прагнуть вийти на європейські ринки та залучити іноземні інвестиції. Європейські партнери ставлять суворі вимоги до корпоративного управління: боротьба з хабарництвом, фінансова прозорість, вимоги до захисту персональних даних тощо. Усі ці фактори стимулюють український бізнес до адаптації внутрішніх процесів відповідно до міжнародних норм, що своєю чергою, підвищує довіру з боку іноземних інвесторів і партнерів. Зміни в законодавстві пов'язані з євроінтеграцією сприяють формуванню нових підходів до корпоративного управління. Українські компанії стикнулися з потребую впроваджувати ефективні програми комплаєнсу, зокрема щодо протидії легалізації доходів, дотримання екологічних стандартів та забезпечення прав працівників. Важливим фактором є гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, що передбачає імплементацію директив щодо прозорості фінансової діяльності, захисту споживачів та відповідальності керівників компаній [2].

Окрім нормативних вимог, зростає розуміння важливості комплаєнсу як засобу захисту репутації бізнесу та мінімізації правових ризиків. Впровадження механізмів внутрішнього контролю, етичних кодексів та антикорупційних програм допомагає компаніям не лише уникати штрафів та санкцій, а й створювати культуру чесності серед працівників. Євроінтеграція стимулює українські компанії до інвестицій в навчання персоналу, розширення функцій комплаєнс-офіцерів та використання сучасних цифрових інструментів моніторингу відповідності вимогам [3, с. 100-101].

Формування комплексної системи комплаєнс-контролю стає критично важливим для забезпечення стійкості компаній у динамічному правовому середовищі. Сприяти цьому процесу покликана сертифікатна програма «Комплаєнс-менеджмент організацій», яка є унікальним освітнім продуктом, що інтегрує теоретичні засади комплаєнсу та прикладні методики його реалізації. Програма спрямована на формування та підготовку висококваліфікованих фахівців, які здатні на високому професійному рівні здійснювати розробку, впровадження та оцінювання ефективності системи комплаєнс-менеджменту організації (внутрішні антикорупційні політики, захист конфіденційної інформації та персональних даних, запобігання і

врегулювання конфліктних ситуацій), моніторинг дотримання організацією вимог законодавства, правил, політик, норм та стандартів [4, с. 58-59].

Євроінтеграція є ключовим чинником трансформації корпоративного середовища в Україні, вона не лише спричиняє необхідність приведення бізнес-процесів у відповідність до вимог європейського законодавства, а й стимулює формування нової бізнес-культури, заснованої на принципах прозорості, доброчесності, підзвітності та стійкого розвитку. Імплементація європейських регуляторних норм передбачає адаптацію корпоративного управління до стандартів ЄС. Євроінтеграційні процеси не лише визначають вектор регуляторних змін, а й формують принципово нову модель ведення бізнесу, орієнтовану на дотримання правових норм, соціальну відповідальність і сталий розвиток. Це, у свою чергу, зміцнює позиції українських компаній на міжнародному ринку, підвищуючи їхню інвестиційну привабливість та рівень взаємодії з глобальними фінансовими й торговельними інституціями.

Список використаних джерел та літератури

1. Підсумки ESG & Compliance Forum-2024: стратегії управління ESG-ризиками та дотримання стандартів комплаєнс. Стаття від 26.09.2024. Автор: LIGA ZAKON URL: https://surl.li/kutgee.

2. Small and Medium-sized Enterprises in the Process of European Integration: results of the foresight session. December, 2023. URL: https://surl.li/zcbjkr.

3. Окунєв О., Бойко О., Лукін С. Посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми «Антикорупційний комплаєнс». 2018. 177 с. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf.

4. Кронівець Т. М. «Антикорупційний комплаєнс як інструмент економічного розвитку громад». Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні» (м. Вінниця, 2023 року). Вінниця, 2023. Т.1. 157 с. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/zbirnik_1_3.pdf#page=56.

Колосов Віктор Олександрович
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Поліського національного університету

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА УПРАВЛІННЯ

Головною сутнісною рисою державно управління є його представницький характер, виражений у делегованому народом суб'єктам управління правом на владу та політичне управління.

Державне управління з певною часткою умовності можна визначити як систему, до якої входять дві основні складові: державно-політичне управління та державно-адміністративне управління [3, с. 59]. Державно-політичне управління як сферу прийняття загальнозначимих державних політичних рішень та державно-адміністративне управління як сферу реалізації таких рішень через прийняття адміністративних актів на виконання політичних не слід протиставляти. Ці дві сфери тісно пов'язані у взаємодії та взаємовпливі.

При розгляді взаємодії даних сфер управління із громадського дискурсу вимивається значення їхнього ієрархічного структурування [1]. Можливо, це відбувається у зв'язку з деяким зрушенням у балансі гілок влади в нашій державі у бік посилення адміністративної, виконавчої.

Але як у теорії, так і в політичній реальності існує підпорядкованість органів виконавчої влади органам політичного управління. За своєю «демократичною природою останні здійснюють управління від імені народу та його інтересах» [1]. А підпорядкованість адміністративних органів політичним об'єднує їх на основі закону, конституційних прав та свобод людини та громадянина.

Політичне значення державного управління визначається і тим що державні службовці є суб'єктами лише буквального виконання законів. Вони розробляють механізми виконання законів, проводять свою політику щодо їх реалізації, їм надано певний ступінь свободи щодо прийняття нормативних виконавчих актів, беруть участь у розробці законопроектів та ін.

Чиновники державної служби є активними суб'єктами політичного управління через «свої функціональні права та обов'язки у частині попередньої та ініціативної підготовки законопроектів та президентських указів, що робить їх учасниками правотворчого процесу» [1]. Реалізація ними через свою компетенцію виконавчих функцій державних адміністративних органів відбувається у межах правозастосовної політики. Суб'єкти державного управління мають дискреційну прерогативу діяти на свій розсуд при виконанні законодавчо-нормативних актів, що дозволяє їм коригувати політику та практику державно-політичного управління як впливу на суспільство.

Синтез дослідження адміністративної функції державної служби та її участі у політичному житті знайшов відображення у концепції політико-

адміністративного управління, де «політико-адміністративне управління розглядається як одна з функцій виконавчої влади, що поєднує в собі не тільки виконання законів і волі влади, але бере участь у прийнятті політичних рішень, що виступає посередником між владою та суспільством» [4, с. 44].

Таким чином, державний службовець, який перебуває на відповідальній посаді, виконує крім адміністративно-розпорядчих функцій (щодо реалізації кадрової політики, вказівок імперативного, неколегіального характеру тощо) ще й політичну функцію щодо створення підзаконних нормативних актів, адміністративних розпоряджень про проведення роботи серед підлеглого персоналу «однодумців» щодо реалізації певних цінностей та ін. Про це пише Ю.В. Ковбасюк, наголошуючи на необхідності наявності високої правової та політичної культури державних службовців з метою запобігання «демонизму» адміністрації, яка має прислухатися до думки громадянського суспільства, відповідати за свої дії перед народом, пам'ятати про межі своєї виконавчої влади [2, с. 93].

Важливою характеристикою державного управління є його оперативний кваліфікаційно-управлінський рівень у галузі інформаційно-аналітичної роботи, проєктної, прогностичної, розрахункової, моніторингової, контрольної, плануючої та ін. У цій галузі одним із вирішальних факторів стає застосовуваний виконавчою владою операційний інструментарій, від якості та швидкості освоєння інновацій якого зрештою залежить успіх реалізації стратегічних, політичних та ефективних рішень влади.

Список використаних джерел

1. Взаємодія влади та громадськості у процесі європейської інтеграції / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: http://www.center.gov.ua/. (дата звернення: 06.03.2025)

2. Державна політика: підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. /ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко.Київ: НАДУ, 2014. 448 с.

3. Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління (Основи теорії державного управління): [навчальний посібник у трьох частинах]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. 2013. 268 с.

4. Серенок А. О. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в електронному уряді. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* / Харків. регіональний ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків: Магістр, 2014. Вип. 3 (46). С. 43-50.

Кононенко Валерій Васильович
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина Володимирівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У РОБОТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Технології електронної демократії є важливими інструментами для боротьби з корупцією, особливо в контексті побудови сервісної держави, де держава виступає як постачальник послуг для громадян. Їх важливість обумовлена кількома причинами: вони сприяють прозорості та відкритості управління; зменшенню контактів між громадянами і чиновниками; підзвітності органів місцевого самоврядування; цифровізації державних послуг та автоматизації процесів; встановленню ефективного громадського контролю; сприяють громадській активності та участі в прийнятті рішень та захисту прав громадян.

Сервісна держава орієнтується на громадянина як на клієнта, забезпечуючи швидке, зручне та прозоре надання послуг. Електронні технології дозволяють громадянам отримувати справедливий доступ до цих послуг, запобігаючи можливим спробам зловживання з боку чиновників. Цифрові платформи дають змогу фіксувати всі дії в системі, залишаючи цифровий слід, що може бути використано для виявлення корупційних порушень.

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні відкритого управління, сприяючи більшій прозорості, ефективності та залученню громадян до процесу ухвалення рішень. Функціонування сучасної держави в глобалізаційних умовах концептуально побудоване на ідеї сервісної держави, яка повинна займатись наданням послуг та змінює сталі орієнтири, що держава існує для людини, а не навпаки. Сервісна держава – це функціональна модель сучасної держави, зорієнтована на максимальну деконцентрацію та децентралізацію функцій, реалізація яких здійснюється, як правило, на конкурентних засадах в ситуативному режимі в умовах широкого використання інформаційних комп'ютерних технологій [2, с. 66]. Варто звернути увагу, що це можливо за умови впровадження електронного урядування, що є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, та сприяє створенню умов для

відкритого та прозорого державного управління. При цьому саме електронна демократія, як основний напрям діяльності електронного уряду, забезпечить реальну можливість участі в прийнятті управлінських рішень широким верствам населення. Залучення громадян до процесів прийняття рішень за допомогою цифрових платформ, таких як онлайн-консультації, електронні петиції та публічні обговорення, дозволяє створити більш відкритий і підзвітний уряд, що своєю чергою сприятиме зменшенню антикорупційних ризиків [9, с. 7].

На законодавчому рівні поняття електронна демократія чітко не визначене, однак його основні принципи закріплені у кількох у нормативно-правових актах. Серед них Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про доступ до публічної інформації» та інші, які спрямовані на регулювання механізмів електронного урядування, електронного голосування та цифрової комунікації між владою та громадянами. Електронна демократія – це новий рівень взаємодії між державою та громадянами, який дозволяє залучати населення до ухвалення рішень через цифрові технології. В Україні цей напрямок почав активно розвивається, особливо після реформи децентралізації, яка ще триває.

Органи місцевого самоврядування використовують такі інструменти та технології електронної демократії як: *електронні петиції* – дозволяють громадянам ініціювати зміни та отримувати офіційну відповідь від влади; *бюджет участі* – дає можливість жителям безпосередньо розподіляти частину місцевого бюджету; *відкриті дані* – забезпечують доступ до інформації про діяльність влади, що підвищує прозорість; *громадські обговорення* – сприяють залученню населення до прийняття рішень; *електронні вибори та голосування* – зменшують адміністративні бар'єри та покращують доступність виборчих процесів.

Як і кожен процес, він має свої переваги та виклики, які є зоною росту та вдосконалення. Серед основних переваг електронної демократії варто відзначити: *прозорість і підзвітність* – завдяки онлайн-платформам громадяни можуть легко стежити за діяльністю місцевої влади, а також контролювати її; *доступність* – широке впровадження цифрових технологій дозволяє залучати більшу кількість людей до процесів ухвалення рішень; *зручність* – електронні інструменти значно спрощують процес надання послуг та збору даних; *оперативність та ефективність управління* – рішення можуть прийматися швидше завдяки автоматизації процесів; *збільшення рівня громадської участі* – електронні технології спрощують процес комунікації між владою та громадянами, роблячи його більш доступним; *зменшення корупційних ризиків* – автоматизація процесів знижує вплив людського фактору та потенційні корупційні схеми.

Однак, на шляху до широкомасштабного впровадження цифрових технологій в Україні існують і певні виклики: *низька цифрова грамотність населення* – не всі громадяни володіють необхідними навичками для використання цифрових платформ; *цифровий розрив* – не всі громадяни мають доступ до інтернету або необхідних цифрових навичок, а особливо у

сільській місцевості інфраструктура цифрового зв'язку є недостатньо розвиненою; *кібербезпека* – ризики хакерських атак або витоків даних можуть загрожувати конфіденційності інформації, а маніпуляції з електронними голосами можуть поставити під сумнів довіру до таких технологій: *низький рівень довіри* – деякі громадяни можуть бути скептично налаштовані до онлайн-платформ через недостатню довіру до електронних процедур; *нерівномірність впровадження* – різні регіони мають різний рівень розвитку цифрової інфраструктури, що ускладнює однакове використання технологій.

Утім, навіть за цих умов, електронна демократія має великий потенціал для підвищення ефективності місцевого самоврядування, а її успіх загалом залежить від вирішення ряду технічних та соціальних викликів.

У Вінницькій області вже впроваджено кілька інструментів електронної демократії, що активно використовуються органами місцевого самоврядування для залучення громадян та підвищення ефективності управління. Конкретними прикладами є: веб-платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (e-DEM), що має на меті надати громадянам легкий і зручний доступ до використання кількох інструментів електронної демократії [1] та включає в себе кілька сервісів: «Місцеві електронні петиції» [3]; «Громадський бюджет» [4]; «Відкрите місто» [5]; «Електронні консультації з громадськістю» [6]; центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (ЦНАП) [7]; портал відкритих даних ВМР; персональний кабінет пацієнта; муніципальний чат-бот «Свої», створений ВМР за підтримки Швейцарсько-української програми (EGAP) [8]. Ці приклади демонструють, як електронна демократія допомагає органам місцевого самоврядування Вінницької області бути відкритими та ефективнішими у взаємодії з громадянами.

Отже, електронна демократія є важливим кроком до модернізації місцевого самоврядування в Україні. Вона сприяє відкритості, доступності та ефективності процесів управління, залучаючи громадян до активної участі у прийнятті рішень. Технології електронної демократії є потужним інструментом для боротьби з корупцією. Вони сприяють підвищенню прозорості, зменшенню суб'єктивного впливу чиновників, забезпеченню громадського контролю та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Це все відповідає ключовим принципам сервісної держави, яка прагне забезпечити якісні, доступні та прозорі послуги для всіх громадян. Попри певні труднощі, цей напрямок має значний потенціал, однак його подальший розвиток потребує комплексного підходу, включаючи покращення цифрової інфраструктури, удосконалення законодавства та підвищення рівня цифрової культури серед населення.

Список використаних джерел

1. Веб-платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (e-DEM). URL: https://e-dem.ua.

2. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. Вип. 78. С. 60-67.
3. Сервіс «Місцеві електронні петиції». URL: https://petition.e-dem.ua.
4. Сервіс «Громадський бюджет». URL: https://budget.e-dem.ua/landing.
5. Сервіс «Відкрите місто». URL: https://opencity.e-dem.ua.
6. Сервіс «Електронні консультації з громадськістю». URL: https://consult.e-dem.ua.
7. Центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (ЦНАП). URL: https://www.vmr.gov.ua/Transparent.
8. Швейцарсько-українська програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). URL: https://egap.in.ua.
9. Kononenko V., Yaremenko O., Konotopenko O., Lapshin S., Moisiiakha A. Implementation of Automation Mechanisms in Public Administration in Ukraine: Analysis of Challenges and Prospects. *Data and Metadata*. 2024; 3:.227. DOI: https://doi.org/10.56294/dm2024.227.

Котигорох Андрій Леонідович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Супрун Світлана Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Це обумовлено зростаючою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та необхідністю адаптації до мінливих умов ринку. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність не лише утримувати позиції на ринку, але й розширювати свою присутність, нарощуючи прибутковість та зміцнюючи бренд. Вона залежить від стратегічного управління ресурсами, рівня інновацій, ефективності бізнес-процесів та маркетингових підходів. У цьому контексті формування ефективної стратегії конкурентоспроможності є ключовим завданням для кожного підприємства, оскільки саме вона дозволяє забезпечити довгостроковий успіх і стійке зростання в умовах жорсткої конкуренції.

Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства – це його здатність створювати, просувати та реалізовувати продукцію або послуги, які мають переваги перед аналогами на ринку. Це поняття включає не лише цінову політику, а й якість, інноваційний потенціал, здатність до швидкої адаптації та ефективність управління ресурсами.

Основними чинниками, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є:

1. Якість продукції та послуг – відповідність вимогам споживачів, рівень технологічних розробок, стандартизація та сертифікація товарів.
2. Інноваційність – здатність підприємства розробляти нові продукти, вдосконалювати технологічні процеси, впроваджувати сучасні бізнес-моделі.
3. Цінова конкурентоспроможність – оптимізація витрат виробництва, зниження собівартості, ефективне ціноутворення.
4. Маркетингові стратегії – ефективні методи просування, позиціонування продукції, формування позитивного іміджу бренду.
5. Ефективність управління ресурсами – раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, стратегічне планування та контроль.
6. Адаптивність до ринкових змін – здатність підприємства реагувати на зміну споживчих уподобань, економічних умов, конкуренції та законодавчих вимог [1, с.38].

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена за допомогою різних підходів та методик, які дозволяють визначити його сильні та слабкі сторони, а також знайти оптимальні стратегії для підвищення ефективності діяльності. Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності є:

- Ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства;
- Підхід, орієнтований на ринок, що аналізує зовнішнє середовище;
- Інтегрований підхід, який поєднує внутрішні та зовнішні фактори впливу [3, с.262].

Процес формування стратегії конкурентоспроможності підприємства включає кілька ключових етапів, кожен з яких має вирішальне значення для досягнення стійких конкурентних переваг таких як:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – включає дослідження ринкової ситуації, оцінку конкурентів, аналіз споживчих тенденцій, економічних факторів та технологічних змін. Внутрішній аналіз охоплює оцінку фінансового стану підприємства, його виробничих потужностей, кадрового потенціалу та інноваційного рівня.
2. Визначення стратегічних цілей – передбачає постановку чітких, вимірюваних і досяжних цілей відповідно до місії та бачення підприємства. Цілі можуть включати зростання частки ринку, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або підвищення ефективності бізнес-процесів.

3. Розробка стратегічних альтернатив – розглядаються можливі варіанти досягнення конкурентних переваг, зокрема:

4. Стратегія диференціації – створення унікальної продукції або послуг, що відрізняються від конкурентів.

5. Стратегія лідерства за витратами – зниження собівартості та встановлення конкурентних цін.

6. Стратегія фокусування – зосередження на певному сегменті ринку або вузькоспеціалізованих товарах/послугах.

7. Оцінка та вибір оптимальної стратегії – передбачає застосування методів стратегічного аналізу (SWOT-аналізу, матриці BCG, аналізу конкурентних сил Портера) для визначення найефективнішого напрямку розвитку.

8. Реалізація стратегії – включає розробку конкретних заходів, мобілізацію ресурсів, створення організаційних структур, впровадження технологічних інновацій та маркетингових кампаній.

9. Моніторинг та коригування – постійний контроль ефективності стратегії, використання KPI (ключових показників ефективності), аналіз ринкових змін та внесення коригувань для забезпечення стійкої конкурентоспроможності [2, с.52].

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються такі методи як SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); Метод конкурентних сил Портера (аналіз п'яти ринкових сил); BCG-матриця (визначення перспективності продуктового портфеля); PEST-аналіз (аналіз макроекономічних факторів).

Отже, формування стратегії конкурентоспроможності підприємства є багатоступінчастим процесом, що вимагає комплексного підходу, глибокого аналізу та оперативного реагування на ринкові зміни. Важливим аспектом є інтеграція внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями ринку, що передбачає гармонійне поєднання фінансових, технологічних, кадрових та маркетингових чинників. Використання сучасних методів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера та BCG-матриця, дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й розробити ефективну стратегію його розвитку. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень та здатність до швидкої адаптації є ключовими факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : Діса плюс, 2016. 192 с.

2. Малюкіна А. О. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*, (49). 2023. С. 49 – 54.

3. Токмикова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. No 60. С. 258–264.

Краковська Анжеліка Євгеніївна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри господарського та адміністративного права
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах цифровізації, воєнного стану та євроінтеграції антикорупційний комплаєнс та його правове регулювання має актуальне значення. В умовах воєнного стану та на шляху до повноправного членства в ЄС від прозорості діяльності українського бізнесу, органів державної влади та місцевого самоврядування, дотримання принципів сталого розвитку, норм законів та впровадження ESG-стратегій залежать як поточні, так і майбутні інвестиції у країну/галузі/компанії, наше членство у Європейському Союзі, участь компаній у відновленні України.

Всі ці та інші аспекти пов’язані і з правовим регулюванням відповідних питань. Такі поняття як антикорупційна політика, антикорупційна стратегія, антикорупційна програма та інші, давно відомі в Україні та в суспільстві, і пов’язані із боротьбою з таким негативним явищем як корупція. Розробка, затвердження та виконання будь-яких антикорупційних правил, програм, заходів має відбуватись на підставі норм національного та міжнародного права. З огляду на це, а також на те, що відповідно до законодавства багатьох країн ЄС та світу, передбачено відповідальність за корупційній діяння, що вчинені як на території відповідної держави, так і за її межами, - правове регулювання попередження корупції та антикорупційного комплаєнсу можна розглядати як сукупність відповідних норм/правил, що містяться в міжнародних актах, актах країн-членів ЄС та інших країн (і застосовуються до українських суб’єктів), а також в нормативно-правових актах України.

Слід зазначити, що українське антикорупційне законодавство розроблено відповідно до Конвенції ООН проти корупції [3], Кримінальної та Цивільної конвенцій Ради Європи про корупцію [6; 13], Додаткового протоколу до Кримінальної конвенції, а також Конвенції ОЕСР «Про боротьбу з підкупом посадових осіб іноземних держав при проведенні міжнародних ділових операцій» [4]. Остання Конвенція вперше встановила відповідальність за корупційні правопорушення, стала підґрунтям для Конвенції ООН проти корупції, яка, в свою чергу, зобов’язала країни-учасниці встановити в національному законодавства кримінальну відповідальність за відмивання доходів, здобутих злочинним шляхом; зловживання службовим становищем; зловживання впливом (тиск, обіцянку надати перевагу тощо); незаконне збагачення державної посадової особи;

підкуп національних державних посадових осіб; підкуп іноземних державних посадових осіб та посадових осіб міжурядових організацій; підкуп у приватному секторі; розкрадання майна в приватному секторі; розкрадання, неправомірне привласнення або інше нецільове використання майна державною посадовою особою.

Ще одним важливим документом, який є орієнтиром для розробки та впровадження власної антикорупційної програми, її структури, змісту певних заходів, є Стандарт ISO 37001:2016 (встановлює єдиний міжнародний стандарт антикорупційного комплаєнсу у бізнесі) [12]. Позиція європейських країн щодо просування головної ролі антикорупції в комплаєнсі як регулятивному стратегуванні в рамках Цілей сталого розвитку для всієї світової спільноти, знайшла своє вираження у прийнятті саме міжнародного стандарту ISO 37001:2016 про боротьбу з корупцією і хабарництвом у компаніях, розробленого недержавною Міжнародною організацією по стандартизації, членами якої є представники національних органів по стандартизації зі 165 країн. На базі цього міжнародного стандарту вже розроблений та прийнятий вітчизняний ДСТУ ISO 37001:2018 «Системи управління щодо протидії корупції. Вимоги та настанови щодо застосування», відповідно до якого впровадження системи протидії корупції вимагає всебічної залученості вищого керівництва, а антикорупційна політика та програма повинні повідомлятися усьому персоналу організації та зовнішнім сторонам (підрядникам, постачальникам та партнерам) [1]. Крім того, у грудні 2024 року Верховна Рада України ухвалила Закон [7], положення якого спрямовані на забезпечення виконання Україною взятих на себе зобов'язань з імплементації Рекомендації Ради ОЕСР щодо подальшої боротьби з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях та запровадження ефективного механізму притягнення юридичних осіб до відповідальності, який відповідатиме Конвенції ОЕСР про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях.

Взагалі, слід зазначити, що національне законодавство, спрямоване проти корупції, багатогранне і складається з багатьох нормативно-правових актів. Так, Законом України «Про запобігання корупції» [8], для певного кола осіб закріплені обов'язки щодо забезпечення регулярної оцінки корупційних ризиків у діяльності юридичних осіб та здійснення відповідних антикорупційних заходів. Відповідно до вимог статті 18 цього Закону та на виконання завдання, визначеного у підрозділі 4.3 розділу «Антикорупційна політика» Програми діяльності КМ України [11], прийнято Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» [10]. Це не менш важливий антикорупційний закон, яким передбачено макроекономічні та адміністративні заходи попередження корупції у приватному секторі. Метою вищезгаданого закону є досягнення суттєвого прогресу у запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності усіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування, передусім завдяки затвердженню та успішній реалізації Антикорупційної стратегії на 2021–2025

роки [5]. Дана стратегія була розроблена НАЗК спільно з громадськістю та міжнародними партнерами. В ній окреслені ключові проблеми, з якими стикається приватний та публічний сектори, а також запропоновані шляхи їх вирішення, в тому числі через мінімізацію корупційних ризиків. Крім того, виконання Державної антикорупційної програми на 2023 – 2025 роки (яка є робочим інструментом впровадження антикорупційної стратегії), сприятиме подальшій роботі щодо набуття Україною членства в ЄС, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) тощо [2].

Також, для приватного сектору, НАЗК розробило низку ефективних інструментів. Наприклад, затверджена Типова антикорупційна програма юридичних осіб, яка враховує найкращі світові практики та наближена до міжнародних та національних стандартів запобігання корупції.

Слід пам'ятати і про Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [9], який спрямований на захист прав та законних інтересів громадян, суспільства і держави, забезпечення національної безпеки шляхом визначення правового механізму запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

Підсумовуючи, слід зазначити, що правове регулювання антикорупційного комплаєнсу є важливим, особливо в сучасних умовах. Українське законодавство в сфері регулювання антикорупційного комплаєнсу складається із низки міжнародних конвенцій, які ратифіковані в Україні, а також з національних законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України. Ефективна робота антикорупційного комплаєнсу та його правового регулювання, стандарти доброчесності як в бізнесі (приватному секторі), так і в органах державної влади та органах місцевого самоврядування (публічному секторі) – є одним з ключових питань відновлення України та її руху до повноправного членства в ЄС, а питання запобігання корупції та поширення принципів доброчесності у приватному та публічному секторах є ключовою передумовою для залучення інвестицій, відновлення економіки та інфраструктури України в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Амелічева Л.П. Вплив антикорупційного комплаєнсу на трудо-правовий статус працівників органів Державної виконавчої служби. URL: https://coordynata.com.ua/vpliv-antikorupcijnogo-komplaensu-na-trudo-pravovij-status-pracivnikiv-organiv-derzavnoi-vikonavcoi-sluzbi.

2. Державна антикорупційна програма на 2023 – 2025 роки: Постанова КМ України від 04.03.2023 № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#top.

3. Конвенція ООН проти корупції: Конвенція ООН від 31.10.2003 № 995_c16. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text.

4. Конвенція про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб у міжнародних ділових операціях: Конвенція від 21.11.1997. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU97640.

5. Краковська А.Є. Антикорупційна політика та антикорупційний комплаєнс. *Актуальні дослідження правової та історичної науки.* 2024. Випуск 58: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м.Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 13 – 14 лютого 2024 року). ГО «Наукова спільнота». WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 100 с. С. 20 – 24. URL: https://www.lex-line.com.ua/data/downloads/file_1712735338.pdf.

6. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173): Конвенція Ради Європи від 27.01.1999 р. № 994_101. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text.

7. Про внесення змін до Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення механізмів притягнення юридичних осіб до відповідальності за підкуп посадових осіб іноземних держав: Закон України від 04.12.2024 № 4111-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4111-20#Text.

8. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

9. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text.

10. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

11. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова КМ України від 12.06.2020 № 471. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text.

12. Система управління заходами боротьби з корупцією: Стандарт ISO 37001:2016. URL: https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf.

13. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією: Конвенція Ради Європи від 04.11.1999 № 994_102. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text.

Кронівець Тетяна Миколаївна
кандидат юридичних наук, доцент,
завідувач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дорош Вікторія Сергіївна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛАЄНС В УПРАВЛІННІ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Поняття «комплаєнс» з'явилося у XX столітті, коли численні випадки корупції у США, зокрема, Вотергейтський скандал та корупційні скандали 90-х років, пов'язані з Deutsche Bank [4, с. 110], стали каталізаторами впровадження системи контролю за дотриманням законодавчих норм для забезпечення стабільності й розвитку підприємств.

Сьогодні комплаєнс вітчизняними вченими, зокрема О. Колодізєвим та О. Коцюбою, розглядається як багатогранна науково-економічна категорія, що одночасно виступає: 1) процесом управління; 2) поняттям, що використовується для позначення відповідності нормам; 3) процесом виявлення проблемних ситуацій; 4) системою заходів для захисту інтересів підприємства та його контрагентів; 5) складовою управлінської структури; 6) комплексом заходів [1, с. 366]. Однак узагальнено, погоджуючись із думкою В. Луньової, ми вважаємо, що доречно цю категорію визначати як «внутрішньо-корпоративну систему, яка забезпечує відповідність діяльності підприємства параметрам інституційного простору, у межах якого вона функціонує» [3] або, простішими словами, як «систему, що передбачає заходи управління, попередження та подолання ризиків недотримання вимог законодавства, правил, політик та стандартів в органах державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектору економіки» [2, с. 57].

При цьому, комплаєнс охоплює цілу низку інструментів і практик, які, як справедливо зауважує В. Луньова, не зводиться лише до забезпечення відповідності обов'язковим правовим вимогам, а також передбачають дотримання етичних стандартів та інших норм, що сприяють зміцненню ділової репутації та формуванню сприятливих умов здійснення підприємством своєї діяльності [3]. Саме тому у контексті управління надзвичайними ситуаціями, комплаєнс набуває особливого значення, адже ефективне реагування на кризові події вимагає як дотримання законодавства, так і чіткої організації процесів, прозорості дій та етичної поведінки.

В Україні практика застосування інструментів комплаєнс в управлінні надзвичайними ситуаціями лише набирає обертів, що зумовлено, зокрема,

відносно пізньою появою цього терміну в нормативно-правовому полі – лише у 2007 році [6]. Натомість на багатьох іноземних підприємствах відповідні інструменти вже тривалий час є невід'ємною складовою ризик-менеджменту. Так, наприклад, після аварії на нафтовій платформі Deepwater Horizon у 2010 році, коли внаслідок вибуху стався масштабний викид нафти в Мексиканську затоку, а компанія British Petroleum (далі – BP) зазнала значних фінансових втрат і серйозного репутаційного удару [8], підприємство переглянуло свої підходи до управління ризиками та удосконалило систему комплаєнсу, спрямовану на підвищення безпеки операцій та запобігання подібним кризам у майбутньому. Це відображається передусім і в звіті BP за 2024 рік, у якому компанія описує, що регулярно переглядає та оновлює плани реагування на надзвичайні ситуації, а також перевіряє рівень підготовленості співробітників до їх виконання за допомогою вправ, які моделюють реальні сценарії. Зокрема, у 2024 році BP провела таких 25 масштабних навчань [7, с. 7].

Проте, окрім складання планів реагування на надзвичайні ситуації та навчання персоналу, наразі існує низка й інших інструментів комплаєнс, які управлінці можуть ефективно застосовувати для підвищення рівня готовності підприємств до можливих криз або непередбачуваних обставин. Серед них, приміром, і розробка та впровадження системи раннього попередження, що дозволяє виявляти потенційні внутрішні ризики та загрози на ранніх етапах, до того як вони стануть критичними. Важливим елементом цього процесу є формування ризик-реєстру, який дозволяє не лише систематизувати та класифікувати потенційні загрози, а й оцінити їхню ймовірність та можливий вплив на діяльність підприємства [5, с. 66]. Додатково може використовуватися і теплокарта ризиків – «інструмент візуалізації даних, який допомагає організаціям зосередитися на ризиках, які становлять найбільшу загрозу» [9; 5, с. 66]. Ще одним дієвим інструментом є запровадження ефективних комунікаційних протоколів, оскільки чітко визначені канали взаємодії між керівництвом, співробітниками та зовнішніми стейкхолдерами (зокрема, державними органами, партнерами та громадськістю), як доречно акцентує увагу П. Свіфт, сприяють своєчасному виявленню й мінімізації ризиків [10], а також дозволяють оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та ухвалювати обґрунтовані рішення. Крім того, налагоджена система комунікації підтримує формування відкритої та прозорої корпоративної культури, що мінімізує негативний вплив надзвичайних ситуацій на репутацію підприємства.

Зрештою, комплексний підхід до управління надзвичайними ситуаціями, який поєднує різні інструменти комплаєнс, дозволяє підприємствам знижувати потенційні загрози та формувати стійку систему управління, здатну адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Відтак інтеграція інструментів комплаєнс в управління надзвичайними ситуаціями є не лише питанням правової відповідності чи репутаційної безпеки, а й ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу, що зайвий раз доводить важливість підготовки фахівців у

відповідній сфері , зокрема, і в межах сертифікатних програм таких, як програма «Комплаєнс-менеджмент організацій», розроблена колективом Факультету права, публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського» [2, с. 58].

Список використаних джерел

1. Колодізєв О. М., Коцюба О. В. Морфологічний аналіз сутності поняття «комплаєнс» як основа фінансової стабільності банку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 365-373.
2. Кронівець Т. М. Антикорупційний комплаєнс як інструмент економічного розвитку громад. *Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні*: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 15 черв. 2023 р.). Вінниця, 2023. Т.1. С. 56-61.
3. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: https://surl.li/iuhikc (дата звернення: 12.03.2025).
4. Міщенко Т.М. Розширення функцій внутрішнього контролю бюджетної установи для протидії корупційним злочинам. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 1 (34). С. 107-111.
5. Окунєв О. Й., Бойко О. І., Лукін С. Ю. Антикорупційний комплаєнс: посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. Київ : Професійна асоціація корпоративного управління, 2018. 91 с.
6. Формагей О. Правове регулювання питань відповідності (комплаєнсу) в енергетичному праві України (Regulatory Compliance). *Національна асоціація адвокатів України*. URL: https://surl.li/xxbcao (дата звернення: 13.03.2025).
7. bp Sustainability Report 2024. London, 2025. 53 p. URL: https://surl.gd/sbllts (дата звернення: 13.03.2025).
8. Pallardy R. Deepwater Horizon oil spill. *Britannica*. URL: https://surl.gd/uczste (дата звернення: 13.03.2025).
9. Pratt M. K., Roy M. What is a Risk Map (Risk Heat Map)? *TechTarget. Search Security*. URL: https://surl.li/icmyih (дата звернення: 13.03.2025).
10. Swift P. Compliance Communication in the Modern Workplace. *Cerkl Broadcast*. URL: https://surl.gd/rcokvu (дата звернення: 13.03.2025).

Круць Артем Іванович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

Комплаєнс-менеджмент можна визначити як систему всередині компанії, яка забезпечує відповідність діяльності компанії параметрам інституційного простору, в якому вона працює (правовим нормам, стандартам, керівним принципам, кодексам поведінки, договірним зобов'язанням, морально-етичним нормам тощо).

Компанії, які мають «сірі зони» у відносинах з партнерами, діловій етиці, зобов'язаннях та оподаткуванні, є вразливими. Якщо сумнівні факти або порушення стають відомими, шкода для репутації може бути незворотною. Існує також ризик штрафів, санкцій та розриву відносин з партнерами. Такі проблеми часто виникають не через злий умисел, а через недогляд, помилки або нерозуміння законодавства. Крім того, компанії стикаються з додатковими правовими та етичними викликами внаслідок широкомасштабного вторгнення росії на Україну. Наприклад, це стосується співпраці з російськими компаніями.

Незважаючи на велику кількість досліджень на цю тему, все більше експертів підкреслюють, що комплаєнс не обмежується дотриманням обов'язкових вимог законодавства. Комплаєнс також має бути спрямований на дотримання етичних та інших стандартів з метою збереження ділової репутації та створення сприятливого бізнес-середовища [1, с. 2-7].

Для того, щоб завоювати довіру, бізнес-спільноті варто використовувати інструмент під назвою «Комплаєнс-контроль». Він допомагає компаніям дотримуватися правил, законів та етики, доводити свою доброчесність міжнародним партнерам і бути впевненими, що правда на їхньому боці навіть під час кризи.

Щоб уникнути штрафів, збитків, втрати репутації тощо, кожна компанія має дотримуватися певних правил і норм. Насамперед, юридичних. Від правил працевлаштування до ділової етики в роботі з партнерами, від міжнародних і національних законів до внутрішніх положень - всі необхідні принципи мають бути дотримані, а закон неухильно виконуватися - це і є комплаєнс. В результаті компанії отримують хорошу репутацію на ринку та довіру своїх клієнтів і партнерів.

Тенденція до прозорості та відкритості бізнесу в Україні зростає з кожним роком. Бізнес-етика стає важливою частиною нашої бізнес-культури. Однією з причин цього є глобалізація бізнесу, вихід на міжнародні ринки, залучення іноземних інвесторів та партнерів, участь в акселераторах та

виставках у США та Європі. А на цих ринках репутація відіграє важливу роль.

Особливо зараз, під час правового режиму воєнного стану комплаєнс захищає від репутаційних і фінансових ризиків, пов'язаних зі співпрацею з російськими компаніями та компаніями, що перебувають під санкціями. Дотримання правил може допомогти компаніям вийти на міжнародні ринки, отримати інвестиції, підвищити довіру співробітників та покращити ділову репутацію на ринку. Найважливіше те, що комплаєнс дозволяє компаніям прорахувати можливі ризики та попередити проблеми [2].

Поки що небагато українських компаній визнали, що комплаєнс є фактором успіху в бізнесі. Сьогодні аудит прозорості та комплаєнс ініціюють переважно іноземні інвестори-власники. Однак, прогресивним підприємцям, ніхто і ніщо не може завадити першими запровадити комплаєнс. Інформація про компанії постійно оновлюється з відкритих джерел даних, тож є можливість своєчасно бути поінформованим про всі фактори ризику у співпраці з компаніями, які можуть зацікавити цікавити [3].

Не існує закону, який би зобов’язував усі українські компанії впроваджувати комплаєнс-менеджмент. Однак це неминуче, якщо вони працюють з іноземними партнерами. Втім, навіть якщо закон не зобов'язує компанії мати комплаєнс-спеціаліста, усім керівникам варто замислитися над управлінням ризиками. Адже комплаєнс важливий не для держави чи перевіряючих органів, а для самих компаній.

Впровадження функції комплаєнс-менеджменту може підвищити довіру до компанії та її репутацію, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити ефективність управління.

Список використаних джерел

1. Луньова В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. Економіка та суспільство. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132б

2. Що таке комплаєнс. [Електронний ресурс] https://special.ain.ua/what-does-compliance-mean/

3. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? [Електронний ресурс] https://youcontrol.com.ua/

Кручинський Олександр Володимирович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Поліського національного університету

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ЄС

Після маастрихтської реформи [3] Римський договір став повноцінною основою для програми заходів щодо зміцнення здоров'я, розвитку медичної інформації, санітарної освіти та підготовки фахівців охорони громадської здоров'я. Зосереджуючи зусилля в окремих сферах (таких як боротьба з

раком, ВІЛ-інфекцією та іншими інфекційними захворюваннями, створення баз даних з охорони здоров'я, боротьба з травматизмом, хворобами, викликаними забрудненням навколишнього середовища, а також з рідкісними захворюваннями), програма тим не менш не зводить до цього списку.

Згодом, у ході свого розвитку, політика охорони здоров'я ЄС зажадала документарного визначення напрямків розвитку правового регулювання загалом [1].

Спочатку нормативною основою програм дій були «рішення» (нім.: Beschluss), прийняті Європейським парламентом і Радою, на них були засновані перша (2003-2007 рр.) і друга (2008-2013 рр.) програми дій у сфері охорони здоров'я, але після Лісабонських дій акти вторинного права – регламенти, які є основою для третьої (2014-2020 рр.) та нової четвертої (2021-2027 рр.) програм [4]. Ця новела, безперечно, підвищила роль середньострокових програм дій у правовому регулюванні сфери охорони здоров'я.

Однак, чи виправдано надавати нормативно-правову форму документу програмного характеру? Очевидно, ми маємо справу з якимось гібридним за своєю природою актом, що поєднує ознаки нормативного акта та акта м'якого права. Можна зробити висновок про наявність у праві Європейського Союзу форми регулювання, що поєднує їх риси та займає між ними золоту середину.

Програми дій фактично визначають часові межі розвитку правового регулювання охорони здоров'я Європейського Союзу [2, с. 81].

На даний момент було реалізовано чотири програми. Першою інтегрованою програмою такого роду була Програма дій Співтовариства в галузі охорони здоров'я на 2003-2007 роки, затверджена рішенням Європейського парламенту та Ради № 1786/2002/ЄС [2]. Вона була спрямована на підтримку та доповнення політик держав-членів та зміцнення солідарності та добробуту в Європейському Союзі за допомогою захисту та просування здоров'я громадян та безпеки за допомогою вдосконалення охорони здоров'я.

У період із 2008 по 2013 р. діяла Програма дій, яка була заснована на Рішенні № 1350/2007/ЄС 2007 [2]. Серед цілей даної програми слід назвати покращення здоров'я населення, сприяння покращенню здоров'я для досягнення процвітання та солідарності, а також усіляке поширення інформації для населення в частині здорового способу життя.

Далі, у 2014-2020-х рр., діяла третя Програма дій у сфері охорони здоров'я, яка була заснована на Регламенті Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 282/2014 від 11.03.2014 [2]. З появою даної Програми дій правове регулювання охорони здоров'я в Європейському Союзі набуло сучасних рис, і єдиним слабким місцем був недостатній обсяг реалізації допоміжної компетенції ЄС у сфері охорони здоров'я, що, втім, не створювало проблем і не мало особливої актуальності до початку пандемії з коронавірусу. Йдеться про пандемію коронавірусу, яка вразила країни ЄС/

2021 р. з'явилася четверта Програма дій, яка діятиме до 2027 року. Регламент (ЄС) 2021/522 Європейського парламенту та Ради від 24.03.2021 [2], що встановлює Програму дій Союзу в галузі охорони здоров'я, містить 6 розділів: основні положення, фінансування, дію, управління, моніторинг, оцінка та контроль, перехідні та заключні положення, а також 29 статей та два.

Національні уряди довго не хотіли поступатися наднаціональним органам влади повноваженнями у сфері охорони здоров'я, що було причиною вкрай повільного розвитку правового регулювання на рівні ЄС. Навіть після появи в Євросоюзі охорони здоров'я як самостійного напряму інтеграції цей фактор продовжував за інерцією гальмувати розвиток компетенції ЄС, залишаючи на допоміжному рівні. На основі досвіду боротьби з пандемією реформа компетенції та наділення органів ЄС великим обсягом повноважень стали однією з найактуальніших перспектив подальшого розвитку.

Держави-члени, як і інститути ЄС, сильно обмежені у своїх можливостях та готовності (через національні інтереси, політичну чутливість та величезну різноманітність систем охорони здоров'я в ЄС з 27 держав) видавати законодавство у цій галузі. Пандемія Covid -19 та подібні до неї виникають порівняно нечасто, тому готовність до проблем такого роду не могла бути сформована в рамках моделі охорони здоров'я ЄС, стала фактором суттєвого навантаження на європейську систему охорони здоров'я та не розрахованого на проблему такого масштабу правового регулювання.

Список використаних джерел

1. Галан В. О., Фоміна С. В. Межі правової регламентації політики ЄС у сфері охорони здоров’я: права людини, вакцинація і Covid. *Наукові праці НУ ОЮА.* № 6. 2021. С. 61-77.

2. Козинська Д. О. Правове регулювання охорони здоров’я у ЄС. *Правовий вимір конституційної та кримінальної юрисдикції в Україні та світі. Сьомі юридичні читання* : зб. тез доп. Всеукр. щоріч. наук.-практ. дистанц. конф. (Одеса, 19 квіт. 2024 р.) / за заг. ред. Т. В. Степанової, О. А. Чувакова;. Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 80-83.

3. Маастрихтський договір (Treaty on European Union) від 07.02.1992 року. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri (дата звернення 10.03.2025 р.)

4. Covid-19 vaccines: ethical, legal and practical considerations. Parliamentary Assembly Resolution 2361 (2021). Parliamentary Assembly : web-site. URL: https://pace.coe.int/en/ files/29004/html (дата звереннння: 07.03.2025).

Кучерівська Софія Степанівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СТРАХОВОМУ БІЗНЕСІ

На сьогодні світова страхова галузь пережила значну трансформацію та поштовх у розвитку. Це пов'язане зі змінами в технологіях, новими напрямами фінансового бізнесу, підвищенням рівня життя людей, появою нових ризиків, що призвело до більшого проникнення страхової галузі в сфери, про які раніше не думали. У зв'язку з цим, регулятори та уряди різних держав, міжнародні інститути встановлюють нові та коригують існуючі норми діяльності, етичної поведінки страхових компаній, спрямовують застосування новітніх технологій.

Практика залучення страхового бізнесу до цілей сталого розвитку (SDG) була ініційована у 2012 р. Програмою ООН із навколишнього середовища через запровадження Принципів сталого страхування (PSI). Першочергова робота Ініціативи PSI сконцентрована на стабільному екологічному страхуванні, розробці посібників з ESG та розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом для страховиків.

Створена у 2010 р. Асоціація принципів Equator представила Принципи Equator (EP), як «еталон фінансової галузі для визначення, оцінки та управління екологічними та соціальними ризиками в проектах». На сьогодні підписантами принципів є 129 фінансових установ з усього світу [1]. Серед них і страхові компанії, які адаптували свою практику андерайтингу до цих керівних принципів. EP4 (прийняті у жовтні 2020 р.) є останньою ітерацією принципів.

У 2016 році ООН за підтримки Міжнародної асоціації органів страхового нагляду створили Форум сталого страхування ПРООН (SIF). Це глобальна мережа з 38 страхових наглядових та регуляторних органів, які контролюють 92% світового страхового ринку [2]. Форум сталого страхування ПРООН (SIF) у листопаді 2021 р. опублікував документ «Імплементація рекомендацій TCFD органами нагляду та регулювання страхової діяльності», у якому описані регуляторні практики щодо фінансової звітності, пов'язаної зі зміною клімату.

Усе більше регуляторні органи рекомендують страховикам враховувати у їхніх системах ризик-менеджменту ризики, пов'язані з кліматом та довкіллям, заохочуючи управління ними не лише у короткостроковій, але і в довгостроковій перспективі. Так, Європейське управління страхуванням та професійним пенсійним забезпеченням (EIOPA) зосереджує свою роботу на таких напрямах [3]:

1. *Управління ризиками стійкості.* Сприяє інтеграції ризиків ESG у пруденційну систему; здійснює аналіз ризиків сталого розвитку; інформує про основні ризики та вразливі місця в страховому секторі Євросоюзу на основі даних з фінансової стабільності та пруденційної звітності.

Як зазначено в Інформаційній панелі страхових ризиків за січень 2025 р., загалом ризики європейського страхового ринку є стабільно на середньому рівні, за винятком ринкових ризиків. Тобто ризиків інвестиційних портфелів страховиків, коливань прибутковості пов'язаних індексів. Передбачається, що ризики, пов'язані з ESG, будуть зростати впродовж 2025 року. Оцінка ризиків проведена на основі рейтингів ESG зареєстрованих страховиків, даних про частку «зелених» облігацій у портфелях страховиків і частку активів, пов'язаних із кліматом, інформації про претензії та страхові збитки внаслідок стихійних лих.

2. *Виховання стійкої поведінки та підвищення прозорості* з метою зменшення випадків невиправданого зростання вартості страхування, необізнаності страхувальників про обмеження покриття, «зеленого відмивання». Запобіганню «зеленому відмиванню» спрямоване Положення про розкриття інформації про сталі фінанси» (SFDR), яке передбачає необхідність розкриття сталих характеристик інвестиційних продуктів на основі страхування та пенсійних схем; надання щорічних оглядів негативного впливу інвестицій на довкілля та людство.

3. *Усунення прогалин у захисті.* Шляхом підвищення обізнаності про переваги запобігання ризикам, заохочення інвестування в превентивні заходи, стимулювання страховиків до прозорого ціноутворення на основі ризиків.

4. *Обмін досвідом і даними про ризики природних катастроф (NatCat).* Завдяки акумульованим даним та проведенню оцінювання природних катастроф EIOPA поширює між зацікавленими сторонами досвід, інструменти і дані для спільного розуміння цих ризиків, узгодження та впровадження превентивних заходів та методи контролю. Починаючи з 2022 року EIOPA щорічно проводить кліматичні стрес-тести, щоб мати уявлення про вплив екологічних ризиків на європейський сектор професійного пенсійного забезпечення.

Специфіка страхового бізнесу, як інституту покриття ризиків, визначає його особливу роль у сталому розвитку людства. Проведення медичного, пенсійного страхування сприяє зменшенню соціальних ризиків; покриття природних та стихійних ризиків, приєднання до таких ініціатив, як Net-Zero Insurance Alliance і Glasgow Financial Alliance for Net-Zero (GFANZ) та відмова від інвестицій у вугілля та інше викопне паливо є вагомим внеском у зменшенні екологічних ризиків. Для ефективного впровадження звітності пов'язаної зі ESG компанії створюють команди фахівців з навичками розуміння кожного аспекту вимог; інтегрують ESG у загальну стратегію, сприяють розвитку корпоративної культури, спрямованої на досягнення екологічної, соціальної стійкості; співпрацюють із партнерами щодо якісного акумулювання та відображення необхідних метрик проведеної роботи з ESG.

Список використаних джерел

1. Principles Equator. URL: https://equator-principles.com/. (дата звернення: 05.03.2025)

2. Sustainable Insurance Forum. URL: https://sustainableinsuranceforum.org/. (дата звернення: 05.03.2025)
3. European Insurance and Occupational Pensions Authority. URL: https://www.eiopa.europa.eu/index_en (дата звернення: 05.03.2025)

Кучинський Олександр Валерійович
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Поліського національного університету

РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В АСПЕКТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Особливістю сучасного наукового дискурсу цифрової демократії, можна сказати, «одним із його парадоксів є аналіз цифрової демократії без рівня управління: місцевого, національного чи транснаціонального» [4]. Сам науковий дискурс перебуває у постійній зміні та розвитку, відбиваючи загальну тенденцію до глибшого осмислення цифрової демократії.

Насамперед зазначимо, що академічний дискурс цифрової демократії виходить за межі дискурсу, який передбачає існування вибору між демократією та цифровою демократією. Цифрові технології розглядаються як «природне середовище розвитку, спосіб існування демократії у сучасних умовах» [3, с. 201].

Сучасний академічний дискурс цифрової демократії наголошує на необхідності вивчення різноманітності моделей цифрової демократії, наголошуючи, що кожна з країн має свою особливу політичну систему та історію, відображаючи різноманітність відносин між суспільством, органами публічної влади та цифровими технологіями. У той же час визнається, що дослідження в галузі публічного управління цифрової демократії поки що зосереджені переважно на європейських країнах [4]. Визнається, що виробництво та просування знань про демократію взагалі та цифрової демократії, зокрема, неможливе без залучення незахідної науки [4]. Зростає прагнення зрозуміти незахідні культури їхню наукову рефлексію про цифрову демократію, збагачуючи таким чином останню. Досягнення складного, багатовимірного знання стає потребою сучасної науки, де наявність різноманітних підходів може збагатити механізми цифрової демократії.

Зростаюча невизначеність щодо стабільності та майбутнього західних демократій породжує старі та нові «наративи», які прагнуть пов'язати трансформацію публічного ландшафту з впливом цифрових технологій.

Дослідження, присвячені західним демократіям [2], часто будуються на основі опису набору нереалістичних демократичних ідеалів та надмірно зосереджені на впливі цифрових технологій на розвиток демократії. При цьому ігноруються емпіричні дані, що показують, про серйозні проблеми, що лежать в основі сучасних західних демократій. Вирішення цих проблем і

суперечностей нині бачиться у більшій увазі до питань концептуалізації самої демократії. Необхідне як вирішення протиріч між ідеями та цінностями демократії, так і осмислення того, яке місце займають цифрові технології, якою мірою вони вплинули на проблеми сучасних демократій. Зростає кількість політичних досліджень, у яких робиться висновок про те, що багато проблем, що стоять перед демократією, виходять не з цифрових технологій, а швидше відображають більш глибокі проблеми та протиріччя у розвитку самих демократій на сучасному розвитку суспільства [1, с. 30]. При цьому адекватне визначення причинно-наслідкових зв'язків (у разі доказу останніх) є важливою передумовою вирішення основних проблем демократії. Разом з тим, цифрову демократію не можна звести до посилення чи ослаблення окремих елементів, дослідники [1] приходять до висновку про те, що «нинішні зміни в демократії не піддаються монопричинному поясненню та потребують інтерпретацій, які звертають увагу на випадкову взаємодію політичних устремлінь, цифрових можливостей та їх соціального контексту» [1, с. 27].

Уявлення про те, що цифрове середовище стає об'єктивною реальністю існування демократії, що стало її природним середовищем, залишається незмінним. Таким чином, фокус уваги дослідників переходить від питань обговорення співвідношення переваг цифрових технологій у розвитку та зміцненні демократії та реальних потенційних проблем, здатних підривати самі основи демократії до питань управління ризиками цифрової демократії та мінімізації цих ризиків. Таким чином, питання вже не в тому, як і якою мірою цифрові технології можуть вплинути на демократичні процеси, а в тому, як сама цифрова сфера трансформується під впливом політики та публічного управління. Цифрові технології перестають розглядатись виключно як інструмент розвитку демократії. Вони стають чимось більше, ніж просто інструмент і все частіше розглядаються як спосіб самовизначення, ідентичності, спосіб пізнання, набуваючи ціннісних рис.

Список використаних джерел

1. Грицяк Н.В., Соловйов С.Г. Електронна демократія : навч.посіб. /за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н.В.Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 66 с.

2. Доморослий В. І. Основи демократії: навчальний посібник. Умань : ВВЦ «Візаві», 2021. 158 с.

3. Розумний М. Побудова демократії в Україні: основні протиріччя. *Studia Politologica Ucraino-Polona* : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Пол. акад. наук і мистецтв, Польське наук. т-во у Житомирі. 2017. Вип. 7. Житомир, Київ, Краків. С. 201-212.

4. Трухманов В. Світовий досвід електронної демократії. URL: http://www.cisp.org.ua/cisp/news.nsf/c350cde73c225755d00495127/062aee0a4db29bc5c22575df0032f31b?OpenDocumen (дата звернення: 10.03.2025)

Кучмійова Тетяна Сергіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївського національного аграрного університету

Васильєва Катерина Вадимівна
здобувачка вищої освіти бакалавр
Миколаївського національного аграрного університету

АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ПЕРСОНАЛЬНИМ ДАНИМ ТА ЗАСОБІВ ЇХ ЗАХИСТУ

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій характеризується їх глобальним поширенням. Інтенсивне вдосконалення цих технологій, а також засобів комунікації, відкриває дедалі ширші можливості для доступу до інформаційних ресурсів і передачі значних обсягів даних на будь-які відстані. При цьому забезпечується доступ великої кількості користувачів, місцезнаходження яких може бути практично довільним, до ресурсів, що розміщені в різних куточках глобальної інформаційної мережі. За умов прискореного розвитку ринку інформаційних продуктів і послуг випливає те, що інформація набула статусу повноцінного товару зі своїми унікальними споживчими характеристиками та економічною вартістю. У зв'язку з цим інформація потребує належного збереження та ефективної системи захисту. Широке впровадження інформаційних технологій зробило проблему захисту інформації не лише закономірною, але й надзвичайно актуальною [1].

Проблема неконтрольованого поширення особливо актуальна, коли йдеться про персональні дані. На даний момент значної уваги потребують питання внутрішньої безпеки інформаційних систем, зокрема аспекти, що стосуються неконтрольованого розповсюдження даних. Це пов'язано зі стійким збільшенням кількості зафіксованих випадків витоку конфіденційної інформації, що спостерігається у всіх країнах світу. За даними різних джерел, від 70 до 90% втрачених даних складають персональні дані. В рамках загроз інформаційній безпеці можна виокремити дві основні групи: внутрішні загрози та зовнішні [2].

До зовнішніх загроз належать ті, що виникають і керуються поза межами інформаційної системи і спрямовані на її ресурси. Водночас внутрішні загрози формуються безпосередньо всередині самої системи [3].

Загрози в інформаційній безпеці займають друге місце за своєю актуальністю серед ключових викликів для бізнесу, до яких належать економічна нестабільність, промислове шпигунство, крадіжка інтелектуальної власності, репутаційні втрати та інші подібні ризики.

Завдяки впровадженню заходів протидії загрозам інформаційній безпеці, оператори інформаційних систем досягли визначеного рівня захисту як окремих компонентів, так і систем загалом від зовнішніх ризиків. Такі системи прийнято називати захищеними.

Одним із ключових викликів залишається протидія внутрішнім загрозам інформаційній безпеці, важливість якої набуває дедалі більшого значення.

Станом на сьогодні, виключно системи виявлення та попередження витоків інформації (DLP-системи) залишаються єдиним ефективним інструментом, здатним у реальному часі запобігати витоку даних за межі захищеного інформаційного простору. Це досягається шляхом фільтрації як самого змісту даних, так і супутніх зовнішніх атрибутів, що супроводжують процес їх переміщення.

Результати досліджень свідчать, що для запобігання витоку персональних даних необхідно забезпечити контроль за каналами їх передачі. Такий контроль варто здійснювати за допомогою технологій і систем, які дозволяють моніторити інформацію, що поширюється через мережеві канали. Такі технології мають виявляти персональні дані в переданих потоках інформації.

Аналіз існуючих методів і підходів демонструє, що створення ефективних технологій захисту персональних даних ґрунтується на комбінуванні передових методик контекстного аналізу з урахуванням форматів їх передачі, а також застосуванні алгоритмів для реагування на виявлені спроби несанкціонованої передачі таких даних. Важливим є формування та підтримання спеціалізованих баз даних, які забезпечуватимуть ефективний аналіз і реалізацію алгоритмів виявлення та запобігання витокам інформації.

Отже, сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості, але водночас загострюють проблему захисту даних, особливо персональних. Забезпечення інформаційної безпеки потребує комплексного підходу, що включає сучасні технології контекстного аналізу, спеціалізовані алгоритми реагування та системи контролю за передачею даних. Тільки за таких умов можна гарантувати ефективний захист інформаційних ресурсів у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Німченко, Т. В. Алгоритм виявлення несанкціонованого витоку персональних даних мережевими каналами. Вісник інженрної академії України. 2024. № 3-4. С. 199-203.

2. Гуцалюк, М. Інформаційна безпека України: нові загрози та організація протидії [Текст] / М. Гуцалюк // Правова інформатика. 2024. № 3. С. 37-41.

3. Філоненко, С. Ф. Система попередження витоку персональніх даних мережевими каналами. Ukrainian Scientific Jornal of Information Security. 2020. Vol. 20, № 3. P. 279-285.

4. Німченко, Т. В. Критерій визначення з переліку даних тих, що відносяться до категорії персональні. Вісник інженерної академії України. 2023. № 1. С. 199-202.

5. Білоус АЯ., Репін М. В. Мінімізація ризиків на підприємстві шляхом впровадження системи екологічного менеджменту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. Том 31(70). № 1. 2020. С. 51–55.

Ігор Сергійович
доктор філософії
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Війна не просто поставила перед Україною питання фізичного виживання, вона стала каталізатором глибоких трансформацій у всіх сферах суспільного життя, зокрема й у системі державного управління. Безпрецедентні виклики, спричинені агресією, вимагали від органів влади не лише оперативного реагування, але й кардинального переосмислення принципів та методів роботи.

Повномасштабне вторгнення Росії радикально змінило звичний ритм роботи органів державної влади, змусивши їх функціонувати в умовах постійної загрози та невизначеності. Керівники всіх рівнів зіткнулися з необхідністю миттєвого прийняття рішень, управління в умовах обмежених ресурсів та забезпечення безперервності надання публічних послуг.

Особливо гостро постали такі виклики: логістичні проблеми (переміщення державних установ, евакуація працівників та забезпечення функціонування в умовах руйнування інфраструктури); інформаційна безпека (протидія дезінформації, кібератакам та забезпечення захисту критично важливих даних); психологічний фактор: (управління колективами в умовах стресу, тривоги та втрат, забезпечення психологічної підтримки працівників); фінансова нестабільність (оптимізація бюджетних витрат, пошук нових джерел фінансування та забезпечення соціальних виплат в умовах економічної кризи) [2].

Постійна загроза обстрілів, руйнування критичної інфраструктури, масова міграція та необхідність переходу на дистанційну роботу змінили

саму сутність державної служби, відкриваючи нові напрямки для наукових досліджень.

В умовах війни виникла нагальна потреба в переосмисленні традиційних функцій та структури органів державної влади. Необхідність швидкого реагування на кризові ситуації вимагала децентралізації повноважень, оптимізації процесів та створення гнучких моделей управління. Авторське визначення, запропоноване в статті, розглядає органи державної влади як невід'ємну частину державного апарату, що діє в інтересах України в умовах воєнного стану.

Ключовими аспекти трансформації органів державної влади в умовах війни є:

— розширення повноважень та міжвідомча координація (В умовах війни виникла необхідність у швидкому та ефективному реагуванні на надзвичайні ситуації. Це вимагало від органів влади розширення повноважень та налагодження тісної міжвідомчої координації.).

— гнучкість кадрової політики та цифровізація. (Впровадження дистанційної роботи, вахтового методу та оптимізація розподілу обов'язків стали необхідними для забезпечення безперебійної роботи державного апарату. Цифровізація державних послуг та процесів стала ключовим фактором для забезпечення їх доступності та ефективності.).

— правова невизначеність та оновлення нормативно-правової бази. (Виникла нагальна потреба в оновленні нормативно-правової бази, що регулює діяльність державних службовців в умовах війни, зокрема щодо питань передислокації, дистанційної роботи та відповідальності за прийняття рішень в умовах невизначеності.).

— територіальна адаптація та відновлення деокупованих територій. (Передислокація органів влади в безпечніші регіони стала ключовим фактором для забезпечення їх функціональності. Після деокупації територій

виникла необхідність у швидкому відновленні роботи органів державної влади та наданні допомоги населенню.) [1].

Для забезпечення ефективного функціонування державного апарату в умовах війни необхідно: впроваджувати принципи адаптивного управління та стійкості, посилення міжвідомчої координації та партнерства з громадським сектором, активне використання цифрових технологій та інновацій, забезпечення соціального захисту та психологічної підтримки державних службовців, створення стійких механізмів комунікації з громадськістю та забезпечення прозорості [3].

Отже, війна стала каталізатором трансформаційних процесів у системі державного управління України. Ефективна адаптація до нових умов вимагає комплексного підходу, що включає переосмислення принципів роботи, впровадження інноваційних технологій та посилення міжвідомчої співпраці.

Список використаних джерел

1. Kaganovska T.E., Kharchenko V.B., Zakomorna K.O., Izbash K.S. Establishing the essence of preventing corruption in public service (2022) Revista do curso de direito do unifor, 13 (1), pp. .

2. Зінкевич В.К. Шляхи вдосконалення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. URL: https://vca.univd.edu.ua/index.php/vca/article/view/155/151

3. Моргунов О.А., Музичук О.М. Шляхи вдосконалення діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/2/17.pdf

Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС: ТЕОРЕТИКО-ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ

Поняття «комплаєнс» увійшло в практику США в 30-х роках XX ст. та пік наукових публікацій припав на 2016 р. Активне застосування комплаєнс-практики визначено на Всесвітньому економічному форумі (Давос) інструментом прискорення зростання світової та національної економік.

За результатами проведеного аналізу публікацій [1, с. 75] із використанням слова «compliance» за період з 1982-2023 рр. знайдено 6 931 публікацію, з них 2 598 – упродовж 2018-2023 рр., що підтверджує актуальність досліджуваної проблематики. Серед вітчизняних науковців цей термін залишається новим, а відтак – недостатньо дослідженим та, відповідно, єдиного підходу до визначення його сутності не визначено дотепер.

Наведені у наукових публікаціях дефініції поняття «комплаєнс» підтверджують відображення його сутності як у вузькому, хоча й, здебільшого розуміючи як комплаєнс-контроль, так і в широкому розумінні, утілення різних ідей у розвиток підходів (системний, інструментальний, загальнотеоретичний, процесуальний та ін.) до його трактування.

Дослідження ґенези поняття «комплаєнс» засвідчує розширення діапазону складових, що формують його основу, вказує на багатовимірність застосування не лише у бізнесових компаніях, але й можливу його адаптацію в інших організаціях, на різновиди та необхідність їх запровадження, зростання кількості як суб'єктів комплаєнсу, так і сфер, напрямів використання.

Овсієнко О.В. [4, с. 178, 179], акцентує на методологічних розбіжностях дослідників до його тлумачення, а саме: екзогенності / ендогенності, обов'язковості / добровільності, ізоморфізмі / регуляторі, процесному / функціональному підходах.

Мета комплаєнсу – створення ефективної системи управління ризиками та контролю у сфері професійної діяльності організації, спрямованої на забезпечення дотримання чинного законодавства та корпоративної бізнес-етики.

Основна ідея комплаєнсу полягає в тому, що ця система спрямована не на уникнення відповідальності співробітників підприємства за прийняті

рішення, а на суттєву зміну їхнього відношення до появи порушень законодавства та внутрішніх регламентів компанії, що в комплаєнс-системі сприймаються як неприпустимі й неприйнятні події [3, с. 139].

Діалектика взаємозв'язку теорії та практики, зокрема практичне застосування комплаєнсу сприяло розвиткові понятійно-категорійного апарату різних сфер.

Об'єктами комплаєнсу фактично є зони ризику професійної діяльності організації, які потребують розроблення відповідних процедур і їх закріплення. Перелік питань, які потребують врегулювання у внутрішніх документах – невичерпний, а відтак кожна організація розробляє їх набір і зміст з урахуванням особливостей, цілей та напрямів розвитку.

Підхід до розроблення та запровадження комплаєнс-політик закріплений в ISO 37301:2021 «Compliance management systems – Requirements with guidance for use» [5] Міжнародною організацією зі стандартизації. Комплаєнс будується на: правових нормах, індивідуальних домовленостях, етиці ведення бізнесу, колективних домовленостях, практиці застосування [2, с. 4].

Суб'єктами комплаєнсу є: вище керівництво, менеджери середньої ланки, працівники HR-відділу, комплаєнс-офіцер, інші відповідальні співробітники відділу комплаєнсу та спеціалісти, залучені ззовні. На думку експертів [2, с. 14], кількість відповідальних у компанії осіб за функціонування комплаєнс-системи має бути достатня, як і їх повноваження та надані їм ресурси. Важливим є також як правильний розподіл обов'язків, так і розмежування функціоналу між структурними підрозділами організації: юридичним, стандартизації, комплаєнсу, внутрішнього аудиту та безпеки.

Базові принципи створення комплаєнс-політики: єдині стандарти, системність, управління ризиками, наявність практичних прикладів поведінки, об'єктивність, профілактика – виявлення порушення – реакція; простота мови написання і доступність; відповідальність за недотримання політики [2, с. 11]. Їх перелік можна доповнити: верховенством права, законність, систематичність, превентивність.

Сутність комплаєнсу розкривається через функції, щодо яких позиції науковців також розходяться: створення правил та допомога в їх інтерпретації; адаптування правил до нових умов; участь в ухваленні бізнес-рішень; кризовий менеджмент; ризик-менеджмент; аудит; розгляд делікатних ситуацій [2, с. 4].

У сучасній науковій літературі та практиці набули поширення дослідження окремих видів комплаєнсу.

Отже, комплаєнс – це не лише інструмент побудови прозорого та ефективного ведення бізнесу в українських реаліях, але й ефективна стратегія його розвитку та організацій загалом.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г.М., Цовма Б.В., Томарович Т.В. Теоретико-методологічні засади комплаєнс-контролю у системі корпоративного управління банку в сучасних умовах. *Науковий вісник Одеського НЕУ*. 2023. № 9. С. 72-80.
2. Комплаєнс: основні принципи виявлення ризиків та їх мінімізації. UNIC. 2022. 24 с.
3. Карпушенко М.Ю., Карпушенко О.О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнсу-контролю. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2023. № 1 (23). С. 132-142.
4. Овсієнко О.В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних нормі і господарської поведінки. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173-185.
5. ISO 37301:2021 «Compliance management systems – Requirements with guidance for use». URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

Лапшин Сергій Андрійович
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Соколовський Володимир Сергійович
провідний фахівець медіа-центру
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Реформування системи державного управління є однією з важливих умов асоціації України і Європейського Союзу. Потенціал реформ державного управління може бути реалізований повною мірою лише за одночасного вдосконалення організації надання адміністративних послуг, які є найважливішою складовою всієї сфери державних послуг. Організація надання адміністративних послуг суттєво впливає на соціально-економічну ситуацію та соціально-політичну стабільність у країні.

Одним із напрямів розвитку системи надання адміністративних послуг є застосування єдиного комплексу технологічно пов’язаних між собою державних інформаційних систем і елементів інформаційно-технологічної інфраструктури, які забезпечують новий рівень результативності й ефективності діяльності органів державної влади [1].

З 2015 року в Україні розпочато впровадження окремих електронних адміністративних послуг, якими уже досить активно користуються українці. При наданні електронних адміністративних послуг міністерствами та іншими

центральними органами виконавчої влади України в усіх випадках для електронної ідентифікації застосовуються електронні цифрові підписи, а в окремих - і BankID.

У липні 2015 року перші електронні послуги були запроваджені через веб-сайт «Державна архітектурно-будівельна інспекція України. В подальшому застосування електронних адміністративних послуг впроваджено: Державною службою з геодезії, картографії та кадастру України, Державною архітектурно-будівельною інспекцією України, Міністерством екології та природних ресурсів України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством юстиції України, Державною фіскальною службою України, Пенсійним фондом України [2].

Детальніше охарактеризуємо стан упровадження електронних адміністративних послуг та окремих інших електронних сервісів на місцевому рівні.

У 2015 році коаліцією неурядових організацій проведено моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування, за результатами якого встановлено, що на багатьох сайтах міських рад прослідковується тенденція до збільшення кількості інформації щодо адміністративних послуг. Лідерами за розвитком інструментів електронного урядування у ЦНАП у 2015 році стали одразу п’ять міст - Вінниця, Київ, Івано-Франківськ, Луцьк, Харків [3].

У більшості ЦНАП запроваджено попередній запис на прийом - 62 міста у 2015 році у порівнянні з 14 містами у 2014 році, зросла можливість зробити попередній запис через електроні засоби - електронну пошту, сайт ЦНАП або персональний електронний кабінет.

Саме місцеві та регіональні ініціативи значно стимулювали розвиток електронних адміністративних послуг в Україні. Через Портал адміністративних послуг м. Луцька надаються електронні адміністративні послуги, які передбачають електронну ідентифікацію суб’єктів звернень з використанням електронних цифрових підписів (як правило для ідентифікації представників бізнесу) та BankID (для ідентифікації громадян).

У рамках проекту «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади», що фінансується Швейцарською конфедерацією, планується впровадити регіональні портали у 4 пілотних регіонах, через які мешканці відповідних територій матимуть можливість отримувати електронні адміністративні послуги та інші електронні сервіси.

Ряд міст впровадили персональні кабінети для своїх мешканців, через які вони можуть в електронний спосіб записуватись на прийом, консультуватися або залишати відгуки та пропозиції щодо роботи ЦНАП. Реалізація цих заходів сприяє розвитку електронного урядування в Україні. Разом з тим, максимальна стандартизація сприятиме дієвості реформ у цій сфері.

Таким чином, електронне урядування - форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з

використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Система е-урядування сприяє економії бюджетних коштів на адміністрування, підвищує його якість, позбавляє державних службовців рутинної роботи, забезпечує громадянам прозорий, відкритий доступ до публічної інформації, а також активну участь у політичних процесах, робить владу підконтрольною громадськості, підвищує рівень демократизації населення, деперсоніфікує взаємовідносини громадян, представників бізнесу з державними посадовцями, створює умови для розвитку бізнесу, зростання економіки, зменшує корупцію в органах влади, усуває бюрократизацію.

Список використаних джерел

1. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017.

2. Про послуги, що надаються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування та бюджетними установами. URL: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511 =35690.

3. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування. К.: Юрінком Інтер, 2016. 224 с.

Лісова Руслана Мирославівна
доктор філософії (PhD) в галузі економіки,
асистент кафедри економіки підприємства
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ESG - КОМПЛАЄНС ЯК ЧИННИК РОЗБУДОВИ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Останніми роками концепція екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) набула стратегічного значення для розвитку компаній у різних галузях економіки. Глобальні тенденції щодо посилення регулювання, зростаючі очікування стейкхолдерів і вимоги міжнародних інвесторів сприяють переосмисленню традиційних бізнес-підходів, що дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, корпоративної відповідальності та прозорості. Відповідність ESG-стандартам стає ключовим критерієм для залучення фінансування, формування позитивного іміджу компанії на ринку та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності [1]. У зв’язку з цим ефективне впровадження ESG-комплаєнсу вимагає системного підходу, що включає аналіз матеріальності ESG-факторів, адаптацію бізнес-моделі до вимог сталого розвитку, розробку відповідних показників ефективності (KPIs) та інтеграцію цифрових технологій у процеси управління ESG-ризиками.

Враховуючи підвищену увагу до стійкості та унікальні виклики, з якими стикається бізнес у контексті екологічних, соціальних та управлінських ризиків (ESG), функція комплаєнс-менеджменту потребує впровадження в сучасні стійкі бізнес-моделі, для забезпечення ефективного контролю та відповідності новим нормативним вимогам[2]. Традиційні підходи до комплаєнс-контролю вже не здатні повною мірою враховувати складність ESG-факторів, які охоплюють широкий спектр екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності компаній.

Інтеграція ESG-принципів вимагає структурованого підходу, який узгоджується зі стратегічними цілями організації та сприяє безперервному вдосконаленню її діяльності. Визначення пріоритетних ESG-аспектів базується на оцінці суттєвості (materiality assessment), що включає взаємодію зі стейкхолдерами, аналіз ризиків, галузевий бенчмаркінг і врахування нормативних вимог. Проведення такої оцінки дозволяє компаніям зосередити ресурси на найкритичніших екологічних, соціальних та управлінських ризиках, а також визначити ключові можливості для сталого розвитку. Значущим етапом ESG-інтеграції є вбудовування ESG-принципів у бізнес-стратегію підприємства. Що передбачає адаптацію інвестиційних рішень, управління ланцюгами постачання, розробку продуктів і залучення персоналу з урахуванням критеріїв ESG. Впровадження ESG-орієнтованих метрик та ключових показників ефективності (KPIs) дозволяє організаціям об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності та забезпечувати прозоре звітування перед інвесторами, клієнтами та регуляторами [3, с.558].

Ефективна ESG-інтеграція також потребує залучення стейкхолдерів та міжгалузевої співпраці. Відкритий діалог із зацікавленими сторонами, співпраця з галузевими асоціаціями та державними інституціями сприяють обміну найкращими практиками та масштабуванню впливу сталого розвитку.

Зрештою, постійний моніторинг та адаптація ESG-стратегії є критичними для її довгострокової ефективності.

Оскільки екологічні, соціальні та управлінські (ESG) питання набули стратегічного значення для глобального бізнесу. На Всесвітньому економічному форумі (WEF) у Давосі 2022 та 2023 років лідери держав і корпорацій підкреслили необхідність глибокої трансформації галузей для досягнення ESG-цілей[4]. Компанії, які інтегрують ESG-орієнтовані цілі у свою стратегію зростання, не лише посилюють свою конкурентоспроможність, а й використовують ESG-репутацію для залучення інвесторів, виходу на нові ринки та підвищення довіри споживачів. Очікується, що до 2025 року загальний обсяг ESG-інвестицій сягне 53 трлн доларів США, що значно перевищує поточний рівень у 37 трлн доларів[5].

З огляду на це, ESG не лише відповідає вимогам сталого розвитку, а й виступає ключовим фактором конкурентної переваги. Глобальні організації зі сталого розвитку, такі як International Sustainability Standards Board (ISSB), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) та Global Reporting Initiative (GRI), активно сприяють реформам, що стимулюють компанії досягати цілей

сталого розвитку. Проте для подолання наслідків кліматичних ризиків потрібні кардинальні зміни у стратегічному підході компаній. Таким чином, інтеграція ESG-комплаєнсу дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових регуляторних вимог, а й підвищити свою привабливість для інвесторів, зміцнити довіру споживачів і забезпечити стійке зростання.

Список використаних джерел

1. Deloitte. The role of compliance in ESG. URL: https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/financial-services/perspectives/the-role-of-compliance-in-esg.html (дата звернення: 16 березня 2025 р.)

2. Pollman E. Corporate Social Responsibility, ESG and Compliance (November 2, 2019). Forthcoming, Cambridge Handbook of Compliance (D. Daniel Sokol & Benjamin van Rooij eds.) , Loyola Law School, Los Angeles Legal Studies Research Paper No. 2019-35, DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3479723

3. Olanrewaju O. I., Daramola, G. O., Babayeju, O. A. Transforming business models with ESG integration: A strategic framework for financial professionals .*World Journal of Advanced Research and Reviews.* 2024. Т. 22, № 3. С. 554–563. DOI: https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1757

4. Davos 2022: Key themes – global cooperation, health equity, digital inclusion, economic outlook. *World Economic Forum.* URL: https://www.weforum.org/stories/2022/06/davos-2022-key-themes-global-cooperation-health-equity-digital-inclusion-economic-outlook/ (дата звернення: 15 березня 2025 р.)

5. Integrating ESG practices into your core business model. *Forbes*. URL: https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/09/06/integrating-esg-practices-into-your-core-business-model/ (дата звернення: 16 березня 2025 р.)

Любченко Вікторія Віталіївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Шпак Карина Олександрівна
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ КОМПЛАЄНСУ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Комплаєнс – це той елемент системи управління й внутрішнього контролю на підприємстві, який спрямований на запобігання комплаєнс-ризиків, що можуть спричинятися невідповідністю, недотриманням

законодавства, державних і галузевих стандартів, кодексів етичної поведінки тощо, іншими словами це системи заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності компанії законодавчим, етичним та корпоративним стандартам [1, с. 133].

Комплаєнс є важливим інструментом забезпечення правової та етичної стійкості бізнесу, незалежно від його розміру. Для малого та середнього бізнесу він відіграє ключову роль у мінімізації юридичних, фінансових та репутаційних ризиків, оскільки навіть незначні порушення нормативних вимог можуть спричинити суттєві санкції або втрату довіри клієнтів і партнерів. Дотримання стандартів прозорості та підзвітності, відповідність законодавству та дотримання етичних норм сприяє підвищенню довіри з боку партнерів, клієнтів і регуляторних органів, підвищує конкурентоспроможність підприємства, спрощує взаємодію з міжнародними партнерами та сприяє залученню інвестицій. Крім того, ефективна комплаєнс-стратегія дозволяє малим та середнім бізнесам адаптуватися до змін у регуляторному середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток та зниження операційних ризиків.

Через недотримання норм комплаєнсу малий та середній бізнес може зіткнутися з правовими, фінансовими та репутаційними ризиками. Такі порушення можуть спричинити накладення штрафів та ще багато інших негативних юридичних наслідків за які будуть відповідати, як керівництво компанії, так і її співробітники [2, с. 121]. Наведемо декілька випадків, що демонструють різні аспекти відповідальності за недотримання комплаєнс-вимог:

- справа Enron – корпоративне шахрайство, фальсифікація фінансової звітності (США 2001 р.), компанія Enron вдавалася до масштабних фінансових маніпуляцій, зокрема приховування боргів шляхом використання спеціальних підприємств, як наслідок воно спричинило прийняття американськими законодавцями закону Сарбіса-Окслі, який посилив вимоги до фінансової звітності, а також крах однієї з великої п'ятірки аудиторських компаній США [3, с. 120];
- справа Volkswagen – екологічне порушення (Дизельгейт, 2015), Volkswagen махлював на тестах на викиди в повітря, роблячи так, щоб його автомобілі виглядали набагато менш забруднювально, ніж вони є насправді, як наслідок штрафи, відшкодування та юридичні витрати перевищили 30 мільярдів доларів [4, с. 62];
- справа Facebook – Cambridge Analytica (2018), порушення законів про захист персональних даних, а саме незаконне використання персональних даних мільйонів користувачів Facebook без їхньої згоди, як наслідок штраф у розмірі 5 мільярдів доларів від Федеральної торгової комісії США [5, с. 79-80].

Підсумуємо, що недотримання принципів комплаєнсу може призвести до серйозних фінансових втрат, судових переслідувань та зниження ділової репутації. Компанії, які не впроваджують ефективні системи комплаєнсу,

піддають себе значному ризику санкцій, що може мати довгострокові негативні наслідки.

Комплаєнс у секторі малого та середнього бізнесу передбачає дотримання законодавчих норм і регуляторних вимог, розробку та впровадження внутрішніх політик і процедур тощо, тобто такі основні принципи комплаєнсу: прозорість та етичність (необхідність розробки та дотримання етичного кодексу компанії), дотримання законодавства, попередження корупції (впровадження політик антикорупційної поведінки, контроль за конфліктами інтересів тощо), фінансова дисципліна та податкова прозорість, захист персональних даних та інформаційна безпека, навчання та підвищення обізнаності співробітників [6].

Запровадження системи комплаєнсу дозволяє суб'єктам господарювання впорядкувати бізнес-процеси в умовах зростаючих законодавчих вимог, підвищених ризиків та нестабільності ринкового середовища. Комплаєнс відіграє важливу роль у функціонуванні підприємств, забезпечуючи запобігання шахрайству, оцінку та мінімізацію ризиків, що сприяє зниженню фінансових втрат. Крім того, він допомагає уникнути юридичних санкцій, забезпечуючи дотримання чинного законодавства, нормативних стандартів і вимог регуляторних органів. Як наслідок, впровадження комплаєнсу сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню клієнтоорієнтованої моделі управління [2, с. 125].

Дотримання комплаєнсу дозволяє компанії уникнути фінансових і правових ризиків, забезпечуючи відповідність діяльності законодавчим і регуляторним вимогам. Системний підхід до комплаєнсу сприяє зміцненню репутації бізнесу, полегшує вихід на міжнародні ринки та залучення інвесторів завдяки прозорості та надійності корпоративного управління. Комплаєнс виступає не лише як засіб контролю, а й як інструмент стратегічного управління, що забезпечує стійкий розвиток компанії та підвищує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Карпушенко, М., Карпушенко, О. (2023) «Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю». Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. (1 (23), с. 132–142. doi: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132.

2. Боберський, О. (2024). Нормативно-правове регулювання системи комплаєнс: світовий досвід та вітчизняна практика. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 334(5), 121-127. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-17.

3. Романюк, В. О. «Проблеми формування фінансової звітності у контексті прийняття стратегічних рішень». с. 118. Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і

молодих дослідників (Біла Церква, 16 листопада 2023 р.). Біла Церква: БНАУ, 2023. 194 с.

4. Сандул, М. С. Соціальні та етичні аспекти глобальних ланцюгів постачання: ризики і можливості. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2023. Вип. 48. С. 61–64. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/13.pdf.

5. Колодійчук А. В., Важинський Ф. А. Facebook як базовий напрям соціального розвитку глобальних ікт. The 7th International scientific and practical conference “Global problems of improving scientific inventions”(October 31–November 03, 2023) Copenhagen, Denmark. International Science Group. 2023. 316 p.. 2023. https://surl.li/ummapw.

6. Любімов В. М. Антикорупційний комплаєнс-менеджмент у системі управління: організаційно-інформаційні аспекти. Економічні науки. International Scientific Journal «Internauka». URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17366897056868.pdf.

Любчіч Софія Юріївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Материнська Ольга Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КОМПЛАЄНСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ СЬОГОДЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасному світі бізнесу та державного управління комплаєнс (від англ. compliance — дотримання) відіграє ключову роль у забезпеченні правового порядку, етики та прозорості в діяльності організацій. В Україні, в умовах реформ, європейської інтеграції та постійних змін у законодавстві, питання комплаєнсу набувають особливої важливості. У цьому контексті формування компетентності комплаєнсу в організації є важливим етапом для досягнення ефективної роботи, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку.

Комплаєнс — це система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності внутрішніх процесів організації чинному законодавству, міжнародним стандартам та етичним вимогам. Комплаєнс охоплює різні аспекти діяльності: від антикорупційної політики та боротьби з відмиванням коштів до корпоративної соціальної відповідальності та захисту прав людини.

У сучасній Україні важливість комплаєнс-культури зростає, зокрема, у зв'язку з європейськими та міжнародними стандартами, що вимагають більш жорсткого контролю за діяльністю бізнесу та організацій. Недотримання вимог комплаєнсу може призвести до серйозних правових наслідків, фінансових санкцій, а також погіршення іміджу організації**.** Формування компетентності комплаєнсу в організації вимагає системного підходу і включає декілька ключових напрямків **.** Комплаєнс-менеджери повинні бути обізнані з національним та міжнародним законодавством, яке регулює діяльність організацій. Це стосується таких важливих аспектів, як антикорупційне законодавство, захист персональних даних, антимонопольне законодавство, законодавство щодо боротьби з відмиванням коштів тощо.

В Україні на даний момент існує низка законодавчих ініціатив, спрямованих на забезпечення прозорості та боротьбу з корупцією, таких як Закон України

«Про запобігання корупції**»** та Закон «Про захист персональних даних», які зобов'язують організації дотримуватись певних стандартів і практик комплаєнсу.Інтеграція комплаєнсу в організаційну структуру передбачає розробку внутрішніх політик, що відповідають стандартам та вимогам законодавства. Це можуть бути антикорупційні політики, кодекси етики, протоколи для запобігання шахрайству, правила з конфіденційності та безпеки даних. Важливим елементом є створення чітких процедур для моніторингу та контролю виконання цих політик. Основним аспектом у формуванні компетентності комплаєнсу є навчання персоналу.Працівники повинні бути проінформовані про політику організації щодо комплаєнсу, а також про свої права та обов'язки в рамках дотримання законодавства. Регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації допомагають не лише засвоїти нормативно-правову базу, але й усвідомити важливість етичних стандартів у професійній діяльності**.**Важливою частиною ефективного комплаєнсу є оцінка та моніторинг ризиків, пов'язаних з діяльністю організації. Це включає в себе проведення регулярних аудитів і перевірок, виявлення потенційних порушень, а також розробку механізмів для попередження цих порушень.

Внутрішні аудитори повинні співпрацювати з комплаєнс-відділом для виявлення слабких місць і забезпечення відповідності всіх процесів. Система звітності є невід'ємною частиною комплаєнс-культури в організації. Працівники повинні мати можливість анонімно повідомляти про можливі порушення через спеціальні канали, такі як "гарячі лінії". Це дозволяє забезпечити ефективний контроль і своєчасне реагування на інциденти. Перспектива розвитку комплаєнсу в Україні виглядають позитивно. Очікується подальше удосконалення законодавства, яке допоможе створити більш стабільне та передбачуване середовище для ведення бізнесу.

Зокрема, розвиток електронного уряду та сучасних інструментів моніторингу та аудиту допоможуть створити більш прозоре та ефективне управління. Бізнес-середовище в Україні також стає все більш чутливим до міжнародних стандартів. Це створює додаткові можливості для

інтеграції комплаєнс-культури у структуру організацій, оскільки відповідність міжнародним вимогам набуває все більшого значення для українських компаній, що виходять на зовнішні ринки.

Список використаних джерел

1.Посвалюк О. *Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України*. Економіка та суспільство, 2024. №59. (0,5 друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index.

2.Kulinich, Tetiana & Materynska, Olha & Aleskerova, Yuliia & Kuzmenko, Hanna & Balian, Izolda. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS. 20. 2781-2788. DOI:10.37394/23207.2023.20.236.

3.Сімонов, В. В. (2018). Корпоративний комплаєнс: теорія і практика. Київ: Видавництво «Юридична думка».

4.Шевченко, Н. В. (2017). Комплаєнс як стратегічний інструмент забезпечення прозорості бізнесу. Наукові записки. https://www.nbuv.gov.ua/.

5.Дубровська, О. І. (2015). Правове регулювання діяльності комплаєнс-менеджерів в Україні. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого», 25(4), 65–70.

6.Програма розвитку комплаєнс-культури в Україні. (2022). Державна служба з питань корупції. https://www.nacs.gov.ua/.

7.Національний антикорупційний портал України (НАБУ). (2020). Антикорупційна політика в Україні: стан та перспективи. https://nabu.gov.ua.

8.Закон України «Про запобігання корупції». (2014). Офіційний портал Верховної Ради України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18.

9.Міжнародні стандарти комплаєнсу (ISO 37001): Антикорупційний менеджмент. (2016). https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html.

Марчук Денис Миколайович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Супрун Світлана Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від їх економічного розвитку та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, важливо створювати умови для досягнення високих кінцевих фінансових результатів, а також глибоко розбиратися у способах і методах оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Актуальність обраного напряму дослідження зумовлена необхідністю забезпечення на підприємстві ефективного розвитку, що в свою чергу, дозволить досягти стійкого фінансового положення. Пріоритетність тієї або іншої мети обирається підприємством у залежності від його положення ринку, а вдале просування до обраної мети багато в чому залежить від досконалості системи управління конкурентоспроможністю. Відомо, що під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність ефективно функціонувати на ринку, випереджати конкурентів і забезпечувати довгострокову прибутковість. Крім того, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [1; 4].

Управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє забезпечити життєздатність та сталість свого функціонування а за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємство повинно мати гнучку стратегію, яка дозволяє йому швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому свої конкурентні переваги. Зважаючи на це, важливо не тільки реагувати на зовнішні виклики, але й активно формувати стратегії для їх ефективного використання [2, С. 345]. Якщо розглядати механізми управління конкурентоспроможністю, як будь-який механізм управління загалом, він є сукупністю засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал підприємства, на керовані параметри

зовнішнього середовища, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою отримання бажаного рівня конкурентоспроможності.

Опрацювання джерел [1-4] свідчить, що управління конкурентоспроможністю передбачає використання стратегічного підходу, що базується на інноваціях, ефективному управлінні ресурсами та адаптації до змін ринкового середовища. Таке управління при цьому має будуватися на принципах цільової сумісності, безперервності і надійності, планомірності, пропорційності та динамізму, науковості та обґрунтованості прийнятих рішень.

Досягнення певного рівня конкурентоспроможності можливо при вирішенні підприємством завдання, яке формується трьома цільовими величинами: розвиток, зростання, прибуток. Зважаючи на це, система управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає:

1) стратегічне бачення керівництвом підприємства перспектив, а також засобів і методів їх досягнення, необхідних для цього ресурсів - кадрових, фінансових, матеріальних;

2) вибір цільових ринків та їх сегментів, а особливу увагу слід приділити обліку вимог потенційних клієнтів на цільових ринках, виявленню потреб;

3) виявлення ринкового потенціалу своєї продукції її конкурентних переваг і недоліків. При цьому продукція аналізується з позицій її корисності, ціни і іміджу;

4) оцінка конкурентів і рівня їх конкурентоспроможності. Головним завданням при вивченні конкурентів є оцінка їх реальних і потенційних науково-технічних, виробничих, ринкових можливостей;

5) оцінка підприємством своїх можливостей, власного потенціалу конкурентоспроможності.

Таким чином, основою в дослідженні проблеми управління конкурентоспроможністю виступає системний підхід, який і є однією із форм методологічного знання. Саму систему управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати комплексно з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, а також з врахуванням постійної адаптації до змін ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. 42. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42.

2. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.* Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С. 344-351.

3. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–146.

4. Супрун С.Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. С. 163-167. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/28.pdf.

Материнська Ольга Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Коршманюк Анастасія Василівна
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний підхід до управління організаціями дедалі більше орієнтується на інтеграцію принципів ESG (екологічних, соціальних та корпоративного управління) у всі аспекти діяльності. У сфері управління персоналом впровадження ESG-принципів означає створення умов, за яких інтереси співробітників, суспільства та довкілля враховуються на всіх рівнях прийняття рішень. Такий підхід не лише підвищує ефективність функціонування компаній, а й сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, що відповідає вимогам сучасного ринку [1].

Важливість обґрунтування необхідності інтеграції ESG-принципів у систему управління персоналом задля формування стійкої корпоративної культури, покращення умов праці, підвищення залученості співробітників та довгострокової конкурентоспроможності організації є актуальною для українських компаній.

Інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом стає не просто трендом, а нагальною необхідністю. Вплив ESG-принципів на управління персоналом і загальну ефективність організації є досить важливим в умовах післявоєнного відновлення, євроінтеграції та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках. Зосередження на екологічних, соціальних та корпоративних аспектах допоможе зрозуміти переваги та інтегрувати ці принципи в HR-практики.

Екологічна складова ESG орієнтована на скорочення впливу компанії на довкілля. У контексті управління персоналом це означає впровадження заходів, які сприяють зменшенню вуглецевого сліду, економії енергії та відповідального споживання ресурсів. Наприклад, компанії можуть

інвестувати в «зелені» офісні приміщення, стимулювати працівників використовувати екологічний транспорт, скорочувати паперовий документообіг та підтримувати практики повторного використання матеріалів. Такий підхід не лише підвищує екологічну свідомість працівників, а й сприяє їхній залученості до корпоративних ініціатив, що мають глобальне значення. Зрештою, це допомагає зміцнити репутацію компанії як соціально відповідальної та екологічно свідомої, що особливо важливо для залучення молодих фахівців і формування стійких відносин із партнерами [2].

Соціальний компонент ESG-стратегії охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із добробутом працівників, дотриманням принципів рівності та інклюзивності, створенням умов для професійного розвитку. В організаціях, які враховують соціальні аспекти ESG, особлива увага приділяється забезпеченню безпечних та комфортних умов праці. Це включає не лише дотримання мінімальних стандартів, але й запровадження програм здоров'я, навчання та підвищення кваліфікації. Працівники у таких компаніях почуваються більш цінними, що підвищує їхню залученість, лояльність і продуктивність.

Значний вплив на HR-практики демонструють також прозорість та підзвітність. Впровадження зрозумілих механізмів оцінки ефективності працівників, відкриті системи винагороди та чіткі процедури кар'єрного зростання допомагають створити справедливе та етичне середовище. Це сприяє зміцненню довіри між керівництвом і персоналом, мотивує працівників активно брати участь у процесах прийняття рішень і пропонувати інноваційні ідеї. Такі підходи також забезпечують стабільність і передбачуваність у роботі організації. Працівники бачать, що компанія керується етичними нормами, і готові вкладати більше зусиль у досягнення спільних цілей. Зрештою, це дозволяє компаніям не лише підвищувати ефективність роботи, а й бути привабливими для зовнішніх інвесторів та ділових партнерів, які все більше цінують прозорість і соціальну відповідальність [3].

Інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом дає організаціям суттєві конкурентні переваги. По-перше, це сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, яка допомагає зберегти єдність у складних умовах та сприяє інноваціям. По-друге, компанії, які орієнтуються на ESG, мають кращу репутацію як роботодавці. Вони легше залучають талановитих фахівців, готових працювати у відповідальному середовищі. Нарешті, ESG-підходи допомагають компаніям підвищити свою стійкість до ризиків, зокрема регуляторних, репутаційних та операційних [3].

Отже, інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом – це не лише сучасна тенденція, а стратегічний крок, який допомагає компаніям забезпечувати сталий розвиток, зміцнювати свій бренд роботодавця та створювати додаткову цінність для працівників, суспільства і навколишнього середовища. Упровадження цих принципів сприяє не лише успішності

організації у фінансовому плані, а й її позитивному впливу на світ навколо, забезпечуючи довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Збірник наукових праць. 2023. № 1. С. 194–203. URL: https://surl.gd/gahyaq (дата звернення: 07.03.2025)
2. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: https://surl.li/whywsh (дата звернення: 07.03.2025)
3. Будяков О.Ю., Конченко Д.Р. Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. Вісник економіки. 2024. № 60, с. 4-9. URL: https://surl.li/khbhlu (дата звернення: 07.03.2025)
4. Лизак, М. П., Материнська, О. А., & Гринів, Л. В. (2023). Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08)), 29-36.
5. Материнська О. А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. – С. 52-57.

Матяш Ілля Сергійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС І ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ЦИФРОВІЙ ЕПОСІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Комплаєнс – це система заходів, процедур, правил та заходів контролю, спрямованих на забезпечення дотримання організацією або працівником законодавства, етичних стандартів, регуляторних вимог та внутрішніх правил [1]. У контексті електронної демократії комплаєнс включає заходи щодо запобігання корупції, забезпечення прозорості цифрових процесів та дотримання прав громадян у сфері електронного врядування.

Поняття доброчесність не визначено в законах. Найбільш глибоко сутність цієї цінності відображає англійське слово “integrity”, Кембриджський словник тлумачить його як якість бути чесним та мати тверді моральні принципи, які не змінюються під впливом обставин [2]. У цифровій сфері доброчесність означає відкритість, відповідальність

державних органів та запровадження механізмів, що мінімізують корупційні ризики.

На законодавчому рівні поняття електронної демократії визначено у «Концепції розвитку електронної демократії в Україні». «Електронна демократія - форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах» [3].

Правове регулювання електронної демократії є сукупністю законів, нормативних актів та міжнародних угод, які визначають принципи, механізми та інструменти електронної демократії. Основні документи, що створюють основу для впровадження та розвитку електронної демократії в Україні:

- Конституція України;
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»
- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»;
- Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- Закон України «Про звернення громадян»;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про публічні закупівлі»;
- Закон України «Про адміністративні послуги»;
- Закон України «Про публічні електронні реєстри»;
- Закон України «Про захист персональних даних»;
- Концепція розвитку електронної демократії в Україні.

Організаційна складова електронної демократії включає державні органи та установи, що відповідають за розробку та впровадження цифрових демократичних механізмів.

Міністерство цифрової трансформації України відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, впровадження електронних послуг та розвиток цифрової грамотності громадян.

Для забезпечення електронної демократії потрібні відповідні електронні інструменти. Варто відзначити електронні петиції, громадський бюджет, електронне голосування, електронне правосуддя, відкриті дані та електронний документообіг. Дотримання принципів комплаєнсу та доброчесності є важливим аспектом в їхньому коректному функціонуванні.

Організаційно-правовий аспект електронної демократії – це поєднання правових норм, державних ініціатив, цифрових платформ і громадянської активності, які разом формують систему онлайн-взаємодії громадян і влади. Для ефективної роботи цієї системи необхідно вдосконалювати законодавство, забезпечувати кібербезпеку та підвищувати цифрову грамотність населення.

Також організаційно-правовий аспект електронної демократії має низку викликів:

1. Високі ризики кібератак і витоку інформації. Сучасні електронні платформи та бази даних мають численні технічні вразливості.

2. Недостатній рівень цифрової грамотності громадян. Це обумовлюється відсутністю систематичного навчання та просвітницьких програм з цифрової грамотності, внаслідок призводить до нерівномірного доступу до електронних послуг.

3. Відсутність чітких механізмів за прозорістю електронного врядування. Недостатньо регламентовані процеси прийняття рішень в електронному форматі можуть створити умови для корупційних практик та зловживань. Наявність неузгоджених або застарілих нормативних актів щодо цифрової взаємодії знижує ефективність механізмів контролю та аудиту електронних систем.

Список використаних джерел

1. Для чого компаніям комплаєнс і хто має його впроваджувати? *Юрліга*: веб-сайт. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuvati (дата звернення: 04.03.2025).

2. Що для вас означає доброчесність? *Foundation for Defense of Democracies*: веб-сайт. URL: https://www.fid-foundation.com.ua/news/shcho-dlia-vas-oznachaie-dobrochesnist (дата звернення: 04.03.2025).

3. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів Украйни від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text

Мельник Софія Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РЕАЛІЗАЦІЯ ПОВНОВАЖЕНЬ АРБІТРАЖНОГО КЕРУЮЧОГО У СПРАВАХ ПРО НЕПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

На виникнення неплатоспроможності фізичної особи впливають різні фактори, що перешкоджають виконанню нею зобов'язань перед кредиторами.Із введенням в дію Кодексу України з процедур банкрутства [далі – КУзПБ] вперше було передбачено застосування судових процедур до фізичної особи, яка не здійснює підприємницької діяльності[1]. Фізичні особи набули право звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про власну неплатоспроможність.

І.О.Вечірко зазначає, що до переваг для боржників процедур неплатоспроможності відносять застосування тимчасового мораторію на задоволення вимог кредиторів, збереження особливо необхідного майна, насамперед житла, і подальшої можливості повного або часткового звільнення від заборгованості [2, с.151-152].

За статистикою кількість справ щодо неплатоспроможності фізичних осіб у 2023-2024 роках значно збільшилась. Так за 2023 рік було розглянуто 575 справ, а в першій половині 2024року – 343справи[3].

Відповідно до ч. 2, ст. 6 КУзПБ в провадженні у справах про неплатоспроможністьдо боржника - фізичної особи можуть бути застосовані дві судові процедури: реструктуризація боргів боржника та погашення боргів боржника . Процедура реструктуризації боргів фізичної особи застосовується з метою відновлення платоспроможності боржника шляхом зміни способу та порядку виконання його зобов'язань відповідно до плану реструктуризації боргів. Тоді як процедура погашення боргів боржника вводиться у справі про неплатоспроможність разом з визнанням боржника банкрутом та передбачає реалізацію його майна з метою задоволення вимог кредиторів.

Для забезпечення здійснення судових процедур у справах про неплатоспроможність фізичних осіб передбачено залучення арбітражного керуючого. Так згідно із статтею 10 КУзПБ арбітражний керуючий є суб’єктом незалежної професійної діяльності. У статті 12 Кодексу відображені права та обов'язки арбітражного керуючого. При цьому, важливою є норма вищевказаної статті згідно з якою під час реалізації своїх прав та обов’язків арбітражний керуючий зобов’язаний діяти добросовісно, розсудливо та з метою, з якою ці права та обов’язки надано (покладено).

В статті 114 КУзПБ окремо визначені права та обов'язки арбітражного керуючого у справах про неплатоспроможність фізичної особи. Так відповідно до частини 1 вищенаведеної статті арбітражний керуючий має право: отримувати інформацію з державних реєстрів, у тому числі з бюро кредитних історій, у порядку, передбаченому законодавством; здійснювати огляд майна боржника. До обов'язків арбітражного керуючого згідно з частиною 2 вищевказаної статті входить: розглядати заяви кредиторів із грошовими вимогами до боржника, що надійшли у встановленому цим Кодексом порядку; повідомляти кредиторів про результати розгляду їхніх вимог; скласти та у випадках, передбачених цим Кодексом, вести реєстр вимог кредиторів; скликати збори кредиторів та організовувати їх проведення; організувати виявлення та складання опису майна боржника (проведення інвентаризації), визначити його вартість; сформувати ліквідаційну масу; інші обов'язки передбачені Законом. Коло обов’язків арбітражного керуючого визначається в залежності від судової процедури, яка застосовується до боржника-фізичної особи. В процедурі реструктуризації боргів боржника арбітражний керуючий виступає у ролі керуючого реструктуризацією. Його головною задачею у цій процедурі є розроблення за погодженням з боржником плану реструктуризації боргів та надання цього плану на затвердження господарським судом. Арбітражний

керуючий повинен виконувати обов'язки враховуючи баланс інтересів кредиторів та боржників, що є основною етичною нормою керуючого. Ця особа має пам'ятати про поставлені перед нею пріоритетні завдання процедури банкрутства, що містить в собі в першу чергу мету забезпечення оздоровлення фінансово-господарського становища боржника та відновлення його становища. Тому за першої ж можливості відновлення платоспроможності, керуючий зобов'язаний її реалізувати [4].

В процедурі погашення боргів боржника арбітражний керуючий виконує обов'язки керуючого реалізацією майна. В цій процедурі важливе значення мають здійснювані ним заходи пов'язані з реалізацією майна боржника та проведенням розрахунків з кредиторами.

Підсумовуючи слід зазначити, що відповідно до норм законодавства України арбітражний керуючий є важливим суб'єктом у справах про неплатоспроможність боржників-фізичних осіб . Він має широкий спектр прав та обов'язків у судових процедурах стосовно фізичних осіб для того, щоб або відновити платоспроможність боржника або задовольнити вимоги кредиторів у процедурі погашення боргів. При цьому арбітражний керуючий повинен добросовісно здійснювати свої повноваження, оскільки від цього залежить ефективність застосованих до боржника судових процедур. Крім цього, своїми діями, вміннями і знаннями арбітражний керуючий має підвищувати довіру до своєї професії, з боку кредиторів і боржників.

Список використаних джерел

1. Кодекс України з процедур банкрутства. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text
2. Вечірко І. О. Про деякі проблеми судового захисту прав та інтересів неплатоспроможної фізичної особи . Забезпечення прав людини: національний і міжнародний виміри : ІІІ Всеукр. науково-практ. конф., м. Вінниця, 7 груд. 2023 р. Вінниця, 2024. С. 151–156.
3. Дячкіна Анастасія. У 2024 році справ про банкрутство людей побільшало у 2,2 раза. *Економічна правда*. 10 червня 2024 року. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/06/10/714920/.
4. Баланс інтересів кредиторів та боржника – ключова етична норма для арбітражного керуючого. *L.I.GROUP*. URL: https://www.ligroup.com.ua/balans-interesiv-kreditoriv-ta-borzhnika-klyuchova-etichna-norma-dlya-arbitrazhnogo-keruyuchogo-2/.

Метельська Крістіна Вікторівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ У СФЕРІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Корупція – це одна з найсерйозніших проблем у державному управлінні, що є загрозою для ефективності державної влади ще на етапі підбору персоналу. На цьому етапі корупція проявляється у кумівстві, фаворитизмі та політичному впливі, підриваючи при цьому довіру населення до влади та зменшенню ефективності управління, наймаючи некваліфікованих службовців.

Важливу роль у боротьбі з корупцією у сфері підбору персоналу на публічну службу відіграють міжнародні організації. Однією з провідних організацій у боротьбі з корупцією є Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Вона розробляє стандарти боротьби з корупцією. ОЕСР проводить моніторинг виконання рекомендацій по боротьбі з корупцією. Організація економічного співробітництва та розвитку допомагає країнам розробити та впровадити антикорупційні реформи. У сфері підбору персоналу на публічну службу ОЕСР просовує принцип меритократії, розробляє антикорупції рекомендації для зниження рівня кумівства та фаворитизму.

Наступною організацією в боротьбі з корупцією є Група держав проти корупції (GRECO). Це орган Ради Європи, який бореться з корупцією. Його метою є покращення спроможності країн Європейського Союзу боротися з корупцією шляхом моніторингу дотримання ними антикорупційних стандартів. GRECO у сфері підбору персоналу на публічну службу вимагає від держав дотримуватись принципів прозорості та неупередженості, запровадити чіткі процедури відбору кандидатів. Нею було розроблено “20 принципів боротьби з корупцією”, які включають положення щодо прозорого підбору персоналу. [3]

Європейський Союз розробив принципи до боротьби з корупцією у процесі підбору персоналу. Підходи боротьби з корупцією базуються на трьох основних принципах: прозорості, об’єктивності та доброчесності.

Принцип прозорості базується на відкритості та доступності інформації про конкурсний процес. Це запобігає зловживанню професійним становищем та підвищує рівень довіри громадян до процесу підбору персоналу та державної влади загалом. Забезпечення прозорості досягається шляхом:

- публікацію оголошень про вакансії з описом вимог та обов'язків;
- чітке визначення критеріїв оцінки кандидатів;
- запровадження аудиту та громадського нагляду;
- оприлюднення результатів конкурсів з обґрунтуваннями.

Принцип об'єктивності вимагає, щоб рішення приймалися виключно на основі професійних кваліфікацій та вмінь, ігноруючи будь-які особисті зв'язки чи симпатії. Цей принцип втілюється через: по-перше, анонімне тестування, що унеможливлює упереджене ставлення до кандидатів; по-друге, колективне обговорення та голосування; по-третє, залучення незалежних експертів для неупередженої оцінки рівня компетенцій.

Принцип доброчесності передбачає дотримання етичних стандартів, уникнення конфлікту інтересів та покарання за корупційні дії. Для його реалізації використовуються: декларування, контроль і аудит, законодавче забезпечення, відповідальність за рішення та захист викривачів корупції.

Завдяки цим принципам можна створити ефективну та неупереджену систему державного правління, в тому числі у сфері підбору персоналу, яка сприятиме підвищенню рівню довіри громадськості та зниженню корупційних злочинів.

Інтеграція європейських підходів боротьби з корупцією є важливим для України. Зараз Україна активно працює над адаптацією стандартів Європейського Союзу боротьби з корупцією.

До ключових напрямків боротьби належать:

– подальше розширення та вдосконалення системи електронних конкурсних процедур для забезпечення їх максимальної прозорості;

– формування незалежних комісій, до складу яких обов'язково мають входити представники громадськості та незалежні, політично незаангажовані експерти;

– розробка та впровадження чітких критеріїв відбору персоналу на державну службу та обов'язкового етичного кодексу для службовців, використовуючи кращі європейські практики;

– забезпечення ефективної системи відповідальності за вчинення корупційних злочинів.

Отже, боротьба з корупцією є важливим кроком для створення ефективної, прозорої та доброчесної публічної служби. Впровадження антикорупційних реформ дає змогу підвищити рівень довіри громадськості до органів державної влади та сприяє формуванню професійного та ефективного державного управління. Для того, щоб досягти цього необхідно вдосконалити законодавство, посилити контроль та впровадити більш жорсткі санкції до порушників антикорупційного законодавства.

Список використаної літератури

1. ОЕСР (2024). *Посібник ОЕСР з публічної доброчесності* [Електронний ресурс]. OECD Publishing. Paris. URL: https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk (дата звернення: 17.03.2025).

2. Офіційний сайт GRECO [Електронний ресурс]. URL : http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/default_en.asp.

3. Імплементація європейських стандартів запобігання корупції в Україні. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2019. 132 с.

4. Мельник Т., Омельяненко В., Олійник А., Сєрова Л., Гуляєва Л.

Антикорупційна політика ЄС: ключові елементи, орієнтація на сталий розвиток, уроки для України: навчальний посібник. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. 270 с.

Микуліна Марина Іванівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИНАХ

Сучасний світ не можливо уявити без новітніх технологій. Вони оточують нас скрізь: вдома, на роботі чи відпочинку. Інновації заполонили наше сьогодення, і, виходячи з цього можна стверджувати що, людину XXI століття неможливо уявити без кількох ключових елементів, які стали невід'ємною частиною сучасної реальності. Одним із найважливіших є Інтернет, без якого неможливо уявити ані комунікацію, ані доступ до інформації. Він змінює наш спосіб роботи, навчання, дозвілля та навіть соціалізацію. Усе більше аспектів життя людей пов'язано з цифровими технологіями, які включають автоматизацію, штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення. Вони змінюють бізнес, медицину, науку та інші сфери, пропонуючи нові можливості.

Звертаючи увагу на штучний інтелект (ШІ) слід вказати, що з самого початку він був створений для допомоги людям в різних сферах їхнього життя: в будівництві, медицині, науці загалом. ШІ – це легкий пошук інформації, пошук рішень для конкретних задач, а деякі люди навіть звертаються до нього за порадою. Проте за останні роки стрімкий його розвиток, потенційні загрози пов’язані з його використанням, породжують глобальні питання, що потребують серйозних правових втручань, задля безпечного використання штучного інтелекту [2].

За словами Єлизавети Тимошенко «Правове регулювання ШІ в Україні необхідно для забезпечення захисту прав і свобод людини. Використання ШІ може породжувати ризики в сфері приватності, дискримінації та інших порушень прав людини. Наприклад, системи штучного інтелекту, що базуються на алгоритмах машинного навчання, можуть бути схильними до біасу та некоректного прийняття рішень, які впливають на людей . Це може призвести до ситуацій , коли люди стають об'єктами неправомірного впливу або навіть дискримінації через автоматизовані системи, які враховують їхню расу, стать, вік тощо» [4].

З цим твердженням Єлизавети Тимошенко дійсно важко не погодитися. Штучний інтелект, незважаючи на всі свої переваги, несе в собі значні ризики для суспільства, особливо в контексті захисту прав людини. Безпечна розробка штучного інтелекту потребує комплексних законодавчих норм,

включаючи захист персональних даних, прозорість алгоритмів і підзвітність. Такі правила мають бути збалансованими, щоб уникнути пригнічення інновацій і забезпечити захист суспільства. Важливо, щоб разом із розвитком технологій розвивались і правові механізми для забезпечення контролю за його використанням. Потрібне чітке нормативне законодавство, яке б захищало права громадян від можливих негативних наслідків використання ШІ, забезпечувало прозорість алгоритмів та мінімізувало ризик їх дискримінаційного впливу.

Над питанням врегулювання штучного інтелекту, зокрема, як об’єкта цивільних відносин, працюють на сьогоднішній день багато науковців-правників. Варто розглядати такий варіант, що якщо у подальшій перспективі розвиток технологій зайде занадто далеко і штучний інтелект набуде таких рис, як: воля, вміння мислити, самостійно приймати рішення , то у такому випадку він може стати новим суб'єктом цивільного права [5].

ШІ можна продавати, купувати, передавати у власність тощо, подібно до будь-якого іншого майна. Крім того, ШІ часто містить у собі результати інтелектуальної діяльності, тобто є об'єктом інтелектуальної власності. Незважаючи на це, надання штучному інтелекту статусу суб'єкта права, тобто такої ж спроможності мати права та обов'язки, як у фізичної чи юридичної особи, в українському правовому полі поки що не розглядається. Це пов'язано з фундаментальними засадами нашої цивілістики та відсутністю соціальної готовності до такого кроку [3].

У випадку, коли ШІ завдає шкоди, відповідальність за такі дії покладається на його власника. Цей принцип відомий в праві як відповідальність за джерело підвищеної небезпеки. Крім того, до відносин, пов'язаних зі ШІ, необхідно застосовувати й загальні норми захисту прав споживачів. А до самого ШІ слід висувати суворі вимоги безпеки, щоб убезпечити життя, здоров'я людей та навколишнє середовище [1].

Штучний інтелект стає невід'ємною частиною нашого життя, тому правова система, зокрема цивільне право повинно адаптуватися до цих нових реалій. Необхідно розробити чіткі правила, які регулюватимуть відносини, пов'язані зі ШІ. Це потребує нового правового регулювання та оновлення цивільного права, адже на сьогоднішній день повнно бути правове закріплення штучному інтелекту, яке визначило б його як об'єкт цивільних прав та встановило б чіткі правила відповідальності за його дії.

Список використаних джерел

1. Tokarieva K., Savliva N. Peculiarities of legal regulation of artificial intelligence in ukraine. Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal "Air and Space Law". 2021. №3(60). P. 148–153. https://doi.org/10.18372/2307-9061.60.15967
2. Пчелянський Д. П., Воінова С. А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. Автоматизація технологічних і бізнес-процесів. Vol.11. Issue. 3. 2019. С. 59-64. https://doi.org/10.15673/atbp.v11i3.1500

3. Стефанишин Н.М., Схаб-Бучинська Т.Я. Штучний інтелект в системі об’єктів цивільних прав. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. №3. С.126-131. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.23
4. Тимошенко Є. А. Деякі питання вдосконалення законодавства України щодо штучного інтелекту. ІІ Міжнародна наукова конференція «Розвиток наук в умовах нової реальності: проблеми та перспективи». Матеріали конференцій. 03.05.2024; Київ, Україна). С. 50–52.
5. Щербина Б.С., Ткаченко В.В. Штучний інтелект як суб'єкт цивільного права. Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». 2021. №1 (58). С. 142-148.

Нагорняк Світлана Василівна
кандидат педагогічних наук, доцент,
керівник освітньо-наукового центру "Хаб NotBox",
доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

HR 4.0: СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний ринок праці розвивається надзвичайно стрімко. Змагання за обдарованість, кваліфікацію та лідерство стає дедалі інтенсивнішим, компаніям необхідно застосовувати новаторські підходи до пошуку та відбору найкращих працівників.

У цьому контексті використання технологічних рішень, автоматизованих систем, розширеної автоматизації та аналізу даних у робочих процесах виступає передовим методом з численними перевагами. Для глибшого розуміння цієї динаміки важливо розібратися з основними термінами [1]. Підбір персоналу – це процес пошуку та залучення потенційних працівників для заповнення вакантних посад у компанії. З іншого боку, залучення та відбір включає в себе комплекс дій, спрямованих на привернення уваги талановитих людей, професіоналів та, загалом, вибір найбільш підходящих кандидатів на конкретну посаду [3, с. 121]. Автоматизація – це використання інструментів та систем для більш продуктивного та швидкого виконання завдань з пошуку та відбору персоналу. Розширена автоматизація розвиває цю концепцію, інтегруючи складні системи, здатні працювати самостійно та з певним рівнем інтелекту. Нарешті, аналіз робочих процесів – це дослідження даних та закономірностей у робочих процесах для виявлення можливостей для покращення та оптимізації.

Застосування технології та технологічного аналізу в процесі відбору дає багато переваг. По-перше, це оптимізує та спрощує процес пошуку кандидатів шляхом автоматизації таких завдань, як розміщення вакансій,

перевірка резюме та планування співбесід. Це дозволяє рекрутерам зосередитися на більш стратегічних заходах, таких як оцінка навичок і визначення культурної та корпоративної відповідності.

Інтеграція інноваційних варіантів використання в сферу Recruitment 4.0 не тільки демонструє потенціал автоматизації та штучного інтелекту в роботі з людськими ресурсами, але й демонструє трансформаційний вплив, який ці технології можуть мати [4, с. 26]. Нижче наведено кілька розширених і цікавих випадків використання, які підкреслюють практичне застосування та переваги цих досягнень у процесі найму:

1. Симуляції роботи у віртуальній реальності (VR): уявіть собі використання VR для створення захоплюючих симуляцій роботи, які дозволяють кандидатам відчути один день із життя компанії. Це не тільки унікальним чином залучає потенційних співробітників, але й дає їм реалістичне розуміння своєї ролі, покращуючи якість заявок і зменшуючи передчасну плинність кадрів.

2. Прогностична аналітика на основі штучного інтелекту. Використовуйте штучний інтелект для аналізу попередніх даних найму та прогнозування успіху потенційних наймів. Розуміючи закономірності та результати, рекрутери можуть точніше обирати кандидатів, які не тільки кваліфіковані, але ймовірно відмінно справляться зі своїми ролями та відповідатимуть культурі компанії, таким чином покращуючи довгострокове утримання [4, с. 27].

3. Помічники чат-ботів для початкового відбору: розгорніть інтелектуальні чат-боти, які можуть залучати кандидатів до початкових розмов під час найму, відповідати на поширені запитання щодо ролі та цінності компанії, а також оцінювати базову кваліфікацію та культурну і корпоративну відповідність. Такий підхід спрощує початкові етапи процесу найму, роблячи його більш ефективним і масштабованим.

4. Автоматизовані платформи для залучення кандидатів. Впроваджуйте платформи, які залучатимуть кандидатів протягом усього процесу найму за допомогою персоналізованих оновлень, відгуків і порад щодо підготовки. Це забезпечує позитивний досвід кандидата, добре відображається на бренді компанії та підтримує зацікавленість найкращих талантів [2, с. 402].

5. Блокчейн для перевірки облікових даних: використовуйте технологію блокчейну для швидкої та безпечної перевірки облікових даних кандидатів. Це скорочує час, витрачений на перевірку репутації, і забезпечує достовірність, дозволяючи рекрутерам зосередитися на стратегічних аспектах найму [3, с. 121].

6. Гейміфіковане оцінювання: запровадьте гейміфікацію в процес оцінювання, щоб оцінити навички кандидатів і вміння вирішувати проблеми в інтерактивній та приємній формі. Гейміфікація може виявити реальні здібності кандидата понад те, що може виявити традиційне оцінювання.

7. Аналітика талантів для планування робочої сили. Використовуйте аналітику талантів, щоб прогнозувати майбутні потреби в наймі на основі зростання бізнесу, прогалин у навичках і плинності кадрів. Цей проактивний

підхід дозволяє організаціям розробляти стратегію свого кадрового потенціалу та бути готовими до майбутніх вимог.

8. Персоналізовані шляхи навчання та розвитку на основі штучного інтелекту: після прийняття на роботу використовуйте штучний інтелект для створення персоналізованих планів навчання та розвитку для нових співробітників на основі оцінки їхніх навичок під час процесу найму. Це гарантує, що вони готові до успіху з першого дня та відчувають, що їх цінує організація [2, с. 412].

Використовуючи окреслені методи, компанії можуть зробити процес найму більш ефективним, привабливим та точним. Recruitment 4.0 – це не просто застосування технологій заради новизни; це стратегічне поєднання цих інструментів для залучення, відбору та утримання найкращих спеціалістів, що забезпечує конкурентну перевагу на мінливому ринку праці [4, с. 44].

Отже, можна стверджувати, що інтеграція технологій, автоматизації, гіперавтоматизації та аналізу процесів у процес найму не тільки підвищує ефективність роботи, але й покращує якість найму та задоволення всіх учасників. Компанії, які впроваджують ці підходи, зможуть краще залучати та утримувати таланти на дедалі більш конкурентному ринку праці, що дозволить їм зберегти стратегічну перевагу у своїй галузі.

Список використаних джерел

1. Kulinich, Tetiana & Materynska, Olha & Aleskerova, Yuliia & Kuzmenko, Hanna & Balian, Izolda. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*. 20. 2781-2788. DOI:10.37394/23207.2023.20.236.

2. Вербова О.С., Вербова Р.М. Людиноцентричне управління персоналом українських підприємств як протидія викликам воєнного часу. *Історія народного господарства та економічної думки України.* 2024. Вип. 57. С. 402–425. https://doi.org/10.15407/

3. Трут О. О., Вербова О. С. Пріоритетні напрями менеджменту підприємств у кризових воєнних умовах. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції*, м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 р. Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С. 121-123. URL: http://www.xktei.km.ua/naukova-diyalnist/naukovi-konferenciyi/

4. Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4(43). С. 26-45. https://doi.org/10.31359/2411-5584-2020-43-4-26.

Назаренко Марина Олександрівна
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В НАЦІОНАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ СИСТЕМИ

Європейська інтеграція та глобалізаційні процеси висувають нові вимоги до публічного управління. Європейські принципи публічного управління є основою для розбудови ефективних, прозорих та підзвітних державних інституцій. Їхня імплементація у національні управлінські системи сприяє підвищенню якості державного управління та демократичному розвитку.

Основні принципи публічного управління в Європі розробляються на основі документів Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) та Ради Європи.

До ключових принципів належать:

- *верховенство права*. Це багатосторонній механізм надійності та передбачуваності. Він передбачає принцип «управління через закон». По суті, верховенство права означає, що управлінські системи повинні виконувати свої обов'язки відповідно до закону. Органи публічної влади приймають свої рішення, дотримуючись загальних правил або принципів, які неупереджено застосовуються добудь-кого, хто входить у сферу їх застосування [1].
- *Підзвітність.* Це чіткий розподіл повноважень та відповідальності органів публічної влади [2].
- *Відкритість та прозорість*. Відкритість передбачає, що управлінські системи доступні для зовнішнього контролю, а прозорість, - що при уважному розгляді їх можна «побачити на скрізь» з метою ретельного вивчення та нагляду [1].
- *Ефективність та результативність* – забезпечення оптимального використання ресурсів.
- *Орієнтація на громадян* – врахування потреб суспільства у процесі формування політик [2].

Різні держави Європи впроваджують ці принципи з урахуванням власних політичних, правових та соціально-економічних реалій.

У країнах Східної Європи особливу увагу приділяють боротьбі з корупцією та децентралізації влади, тоді як у країнах Західної Європи акцент робиться на цифровізації адміністративних послуг.

Наприклад, в Україні – це впровадження децентралізації, що посилило місцеве самоврядування та підвищило ефективність надання адміністративних послуг громадянам; у Польщі – відбулася реформа державного управління з акцентом на підзвітність та цифровізацію послуг, зокрема через платформу ePUAP (електронний уряд); у Німеччині розширилися механізми електронного врядування, що дозволило спростити бюрократичні процеси та забезпечити доступ громадян до державних послуг

онлайн; у Франція було створено систему відкритих даних для громадськості, що сприяло підвищенню прозорості урядової діяльності та боротьбі з корупцією [3].

Головними викликами імплементації європейських принципів є:

- супротив бюрократичної системи;
- недостатнє фінансування реформ;
- політична нестабільність тощо.

В Україні сьогодні головними перешкодами щодо імплементації європейських принципів публічного управління є: повномасштабне вторгнення рф до України, супротив бюрократичної системи, корупція та неефективне управління, політична нестабільність, недостатнє фінансування, недостатня інституційна спроможність, опір на рівні місцевого самоврядування, низька довіра громадян до державних інституцій тощо.

Водночас, розвиток цифрових технологій та міжнародна співпраця відкривають нові можливості для ефективного публічного управління.

Європейські принципи публічного управління є важливим інструментом модернізації національного публічного управління. Їхня адаптація сприяє підвищенню ефективності та демократичності управлінських процесів, а також інтеграції національних систем у європейський простір.

Список використаних джерел.

1. Рубан Д.О. Європейські принципи публічного управління як основа удосконалення механізмів розвитку місцевої демократії. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 2022. № 9. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.16

2. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Principles of Public Administration. 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/

3. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 2017. URL: https://books.google.com.ua/books?id=8jooDwAAQBAJ&hl=uk&source=gbs_similarbooks

Намазова Юлія Ісмаілівна
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРАХ МВС

Цифровізація є ключовим фактором розвитку сучасного суспільства та економіки. Вона охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних з використанням цифрових технологій для трансформації різних сфер життя. В Україні цифровізація набула особливої актуальності в останні роки, ставши одним із пріоритетних напрямів державної політики. Міністерство внутрішніх справ України (МВС) активно впроваджує цифрові технології для покращення якості надання послуг громадянам. Цифровізація територіальних сервісів МВС України є важливим кроком у реформуванні системи надання послуг населенню. Вона спрямована на підвищення ефективності роботи сервісних центрів, зменшення бюрократичних процедур, запобігання корупції та покращення якості обслуговування громадян.

Варто акцентувати увагу на масштабності процесів цифровізації, що відбуваються у сфері внутрішніх справ. Автоматична реєстрація місця проживання, отримання витягу про відсутність судимості, електронний кабінет водія, отримання статусу належного користувача, перереєстрація транспортного засобу, реєстр зброї, електронний кабінет постраждалого – це далеко не весь перелік онлайн-сервісів, які надає Міністерство внутрішніх справ України. У 2024 році запрацював Кабінет водія для бізнесу, який дозволяє юридичним особам набагато простіше та ефективніше здійснювати управління транспортними засобами і отримувати сервісні послуги онлайн. Також цього року з’явилася можливість онлайн обміну чи відновлення посвідчення водія. Зауважимо, що кожен із цих сервісів демонструє не лише цифровий прогрес держави, а стає детермінантою зниження рівня корупції, забезпечуючи прозорість та автоматизацію процесів, що у свою чергу, зменшує кількість особистих контактів між посадовими особами та клієнтами [5].

Цифрову трансформацію реалізації повноважень органами державної влади та органами місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних у Антикорупційній стратегії на 2021-2025 рр. визначено як фундамент для мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності [5]. Метою цієї інституції є досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування[1].

Починаючи з 2016 року, система міжрайонних реєстраційно-екзаменаційних відділів (МРЕВ) зазнала докорінної трансформації, перетворившись на систему сервісних центрів МВС. Ця реформа мала на меті не лише зміну назви, але й фундаментальну зміну принципів функціонування, спрямовану на боротьбу з корупцією та забезпечення прозорості в наданні адміністративних послуг. Серед досягнень цифровізації варто відзначити автоматизовану електронну чергу (АЕЧ), яка була запроваджена в територіальних сервісних центрах (ТСЦ) МВС з метою оптимізації обслуговування громадян, зменшення черг та підвищення ефективності роботи. Однак, на практиці, використання АЕЧ виявило ряд недоліків, які потребують аналізу та вирішення, серед яких: феномен «нічного чергування» громадян на території ТСЦ МВС України, обмежена кількість доступних місць на день, передчасне завершення онлайн-реєстрації в автоматизованій системі електронної черги територіальних сервісних центрів МВС України, маніпуляції та зловживання з боку працівниками ТСЦ (наприклад використання ботів для масового резервування місць у черзі, що створює штучний дефіцит талонів, перепродаж талонів на чергу). Усі приведені факти сприяють формуванню корупційних схем, які систематично викривають правоохоронці в територіальних сервісних центрів МВС. Наразі реформа сервісних центрів МВС ще не завершена і її пролонгація має на меті максимальну цифровізацію і скорочення бюрократії у процесі надання послуг, що дозволить мінімізувати корупційні ризики [2].

Випадки зловживання службовим становищем працівниками ТСЦ МВС є показовим прикладом корупційних ризиків, що існують в системі надання адміністративних послуг для отримання неправомірної вигоди. Виявлені факти корупційних злочинів у ТСЦ МВС Вінницької області свідчать про наявність системних проблем. Так за 2024 рік було зафіксовано 4 випадки вчинення корупційних злочинів співробітниками ТСЦ в обмін на грошову винагороду, серед яких: видача технічних паспортів на автомобілі, які перебували закордоном; видача технічних паспортів особам, які фактично проживають на окупованих територіях України; видача державних номерних знаків позачергово на автомобілі преміум класу. Окрім того, очільник МВС наголосив, що у рамках реформи за останні чотири місяці 25 керівників регіональних і територіальних сервісних центрів було знято з посад. Ті, хто сьогодні претендує на заняття нових посад після реорганізації проходять тест на поліграфі [2]. Урегулювання описаних фактів у ТСЦ МВС потребує системного законодавчого забезпечення інтегрування у роботу посадових осіб принципів професійної доброчесності. Зокрема, виникає нагальна потреба в прийнятті Закону України «Про сервісні послуги та сервісні центри МВС», приведення нормативно – правових актів, які регламентують діяльність, відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [3].

Отже, необхідно вжити комплексних заходів для технічного вдосконалення системи, підвищення цифрової грамотності громадян, боротьби з маніпуляціями, покращення організації роботи та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить створити ефективну та прозору систему

обслуговування громадян, яка відповідає сучасним вимогам. Впровадження ефективних заходів протидії дозволить підвищити якість надання послуг, зміцнити довіру громадян до державних інституцій та створити антикорупційне середовище. Необхідно запровадити системні заходи для боротьби з корупцією в системі надання адміністративних послуг, запровадивши більш прозорі механізми обслуговування, шляхом цифровізації процесів та зменшення людського фактору. Разом із цим невідворотність покарань має залишатися одним із ключових факторів стримування корупційних правопорушень в системі ТСЦ МВС України. Цей фактор впливає на мотивацію потенційних правопорушників, демонструючи неминучість відповідальності за скоєні злочини. Впровадження цих заходів дозволить знизити рівень корупції та підвищити якість надання послуг громадянам.

Список використаної літератури

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/antykoruptsijna-strategiya-na-2021- 2025-rr.pdf.

2. Офіційний веб-сайт Головного сервісного центру МВС. URL: https://hsc.gov.ua/2024/01/04/tsifrovizatsiya-poslug-ta-skorochennya-byurokratiyi-igor-klimenko-rozpoviv-pro-reformu-servisnih-tsentriv-mvs/

3. Коптєв А.М. Правове та організаційне забезпечення діяльності сервісних центрів МВС України. Трибуна молодого науковця. Правова позиція, №2 (19), 2017, С.168-169.

4. Офіційний веб-сайт Національного агенства з питань запобігання корупції. URL: https://nazk.gov.ua/uk/

5. Скочиляс-Павлів О.В. Цифровізація публічного адміністрування, як інструмент запобігання корупції. Успіхи і досягення у науці №10(10) 2024. с. 287-288.

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення територіальних органів з надання сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ» від 28.10.2015 р. № 899. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-2015-%D0%BF#Text.

Оверковська Тетяна Костянтинівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ІНФОРМАЦІЮ ПРО СТАН ДОВКІЛЛЯ ЯК СКЛАДОВА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Однією із важливих складових в діяльності органів державного управління виступає інформаційна складова. Під інформацією розуміються

«будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» (ст. 1 Закону України «Про інформацію») [2].

Одним із видів інформації за змістом є інформація про стан довкілля, тобто екологічна інформація. Згідно ст. 13 Закону України «Про інформацію» екологічна інформація охоплює відомості та/або дані про наступне: 1) стан складових довкілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими; 2) фактори, що впливають або можуть впливати на складові довкілля (речовини, енергія, шум і випромінювання, а також діяльність або заходи, включаючи адміністративні, угоди в галузі охорони навколишнього природного середовища, політику, законодавство, плани і програми); 3) стан здоров'я та безпеки людей, умови життя людей, стан об'єктів культури і споруд тією мірою, якою на них впливає або може вплинути стан складових довкілля та інші дані та/або відомості. Отже, екологічна інформація охоплює відомості та/або дані щодо використання природних ресурсів, охорону довкілля, а також сферу забезпечення екологічної безпеки, тобто інформацію про стан здоров'я і безпеку людей, умови життя людей тощо.

Удосконалення та розвиток державної системи природоохоронного управління проголошено однією із стратегічних цілей державної екологічної політики України, завданням якої є «посилення спроможностей природоохоронного управління у проведенні комплексного моніторингу стану навколишнього природного середовища та державного контролю у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів» (розд. III, ціль 5 Закону України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [3]).

Варто зауважити, що серед суб'єктів інформаційних відносин на законодавчому рівні виокремлюються суб'єкти владних повноважень, а саме: «орган державної влади, орган місцевого самоврядування, інший суб'єкт, що здійснює владні управлінські функції відповідно до законодавства, у тому числі на виконання делегованих повноважень» (ст.1 Закону України «Про інформацію»).

Так, згідно ч. 2 ст. 25-1 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» [4] екологічне інформаційне забезпечення здійснюється органами державної влади та органами місцевого самоврядування в межах їх повноважень шляхом: 1) підготовки спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань екології та природних ресурсів і подання на розгляд Верховної Ради України щорічної Національної доповіді про стан навколишнього природного середовища в Україні, а після її розгляду Верховною Радою України – опублікування окремим виданням та розміщення в системі Інтернет; 2) щорічне інформування Радою Міністрів АР Крим, обласними державними адміністраціями, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями відповідних рад та населення про стан навколишнього

природного середовища відповідних територій; 3) систематичне інформування населення через засоби масової інформації про стан навколишнього природного середовища, динаміку його змін, джерела забруднення, управління відходами чи іншої зміни навколишнього природного середовища і характер впливу екологічних факторів на здоров'я людей; 4) негайного інформування про надзвичайні екологічні ситуації; 5) передачі інформації, отриманої в результаті проведення моніторингу довкілля, каналам інформаційних зв'язків органам, уповноваженим приймати рішення щодо отриманої інформації; 6) забезпечення вільного доступу до екологічної інформації, яка не становить державної таємниці і міститься у списках, реєстрах, архівах та інших джерелах.

Зважаючи на основні принципи інформаційних відносин, такі як відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією, достовірність і повнота інформації тощо (ст. 2 Закону України «Про інформацію»), а також забезпечуючи відкритість і прозорість діяльності суб'єктів владних повноважень, в той же час на законодавчому рівні встановлюються певні вимоги до інформації з обмеженим доступом. Зокрема, згідно ст. 6 Закону України «Про доступ до публічної інформації» [1] інформацією з обмеженим доступом є: конфіденційна інформація; таємна інформація; службова інформація. Щодо екологічної інформації, то із змісту ч. 3 ст. 13 Закону України «Про інформацію» інформація про стан довкілля не може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом, крім інформації про місце розташування військових об'єктів. При цьому, обмеження доступу до інформації здійснюється для забезпечення національної безпеки, територіальної цілісності та запобігання заподіяння шкоди суспільним і державним інтересам.

Отже, інформаційна складова екологічного спрямування в діяльності органів державного управління має бути спрямована на забезпечення вільного доступу населення до інформації про стан довкілля, участі громадськості в процесі прийняття рішень, що стосуються довкілля, а також подальше запровадження автоматизованих інформаційних систем екологічних даних, що в свою чергу, сприятиме оперативності прийняття управлінських рішень у сфері реалізації екологічних прав громадян.

Список використаних джерел

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.

2. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст. 650.

3. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28 лютого 2019 р. № 2697-VIII. *Урядовий кур'єр*. 2019. 6 квіт. (№ 67). С. 8-10.

4. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

Омелюх Ірина Олегівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ ТА МОДЕЛІ КАР'ЄРНОГО ПРОСУВАННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Важливою складовою професійного розвитку державних службовців є їх службова кар'єра. Під службовою кар'єрою розуміють цілеспрямоване просування персоналу в організації (установі, підприємстві тощо) шляхом заміщення вищої посади та/або присвоєння вищого рангу з метою задоволення потреб як організаційного, так і особистісного розвитку персоналу [4, с. 89].

Службова кар'єра є багатомірним і складним правовим явищем, особливості її змістовного навантаження проявляються у різних аспектах, серед яких:

– соціальний аспект формулює певне суспільне уявлення про службову кар'єру;

– правовий аспект службової кар'єри характеризується системою законодавства (нормами конституційного, адміністративного, фінансового, трудового, кримінального права тощо), яке регулює питання набуття статусу державного службовця, проходження державної служби за посадами та рангами, оцінювання державного службовця, припинення службових відносин, режиму державної служби;

– організаційний аспект характеризує службову кар'єру як своєрідний механізм, покликаний забезпечити як створення її основ (правових, структурних, процедурних), так і її здійснення;

– процедурний аспект проявляється у тому, що практично кожен структурний елемент службової кар'єри передбачає проходження певних адміністративних процедур, які забезпечують існування службової кар'єри як правового явища;

– структурний аспект дозволяє дослідити весь процес службової кар'єри – від самого початку (набуття статусу державного службовця) до завершення (припинення службової кар'єри);

– публічно-індивідуальний характеризує розгляд службової кар'єри з позиції поєднання публічних та індивідуальних інтересів [1, с. 132 – 134].

Відповідно до Європейських принципів державна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян. Згідно з висновками експертів Програми SIGMA, Україна відповідає багатьом Європейським принципам, зокрема в частині повноти та чіткості законодавчого регулювання державної служби, розмежування посад державної служби, політичних посад та інших посад в державних органах [5].

Умовами кар'єрного просування службовців у державній службі є:

– наявність нормативно-правової бази системи і механізмів управління кар'єрою;

– збіг інтересів і очікувань співробітника та організації;

– визнання найважливішою цінністю на всіх рівнях державного управління професійного досвіду, здібностей державних службовців;

– адекватність професійного потенціалу особи потенційним умовам його реалізації в організації;

– наявність високого статусу кадрових служб і наявність фахівців з управління кар'єрою персоналу;

– відносна стабільність організаційної і посадової структури органів державної влади, організації, наявність науково обґрунтованого кар'єрного простору [2].

Кар'єрне просування у державній службі може здійснюватися за кількома напрямками, зокрема через:

– вертикальне просування, де відбувається підвищення на вищу посаду водночас із збільшенням рівня відповідальності;

– горизонтальне просування передбачає перехід на іншу посаду в межах однієї категорії, де функціональні обов'язки можуть розширюватися або змінюватися;

– централізоване просування відбувається через загальнонаціональні конкурси або програми кадрового резерву;

– децентралізоване просування здійснюється на рівні окремих органів державної влади з урахуванням їхньої специфіки та потреб.

Найчастіше у наукових дослідженнях виділяють такі моделі кар'єрного просування в державній службі, як:

– посадова модель (позиційна), де основна увага приділяється питанням призначення на конкретну посаду за результатами конкурсу, відповідності кандидата вимогам до посади;

– рангова модель зосереджена на особистих досягненнях державного службовця, його кваліфікації, досвіді, а просування здійснюється через підвищення рангу чи категорії;

– змішана модель поєднує елементи посадової та рангової моделей, що сприяє певній гнучкості та ефективності щодо управління кадрами у державній службі.

При аналізі кар'єрної, посадової та змішаної моделей найперше виокремлюють такий критерій, як можливість вільного переміщення

службовця. Саме тому часто кар'єрну систему називають закритою, а посадову – відкритою. Іншою ознакою можна вважати специфічність публічної адміністрації у контексті наявності такої частини персоналу, яка приділяє значну увагу проходженню служби, проводить своє професійне життя виключно в органах публічної влади. Тобто, службовець, отримавши відповідну підготовку, пройшовши етап приймання на службу, відповідно до існуючого механізму просування по службі, здійснює просування по ієрархічній структурі посад [3, с. 229].

Отже, службова кар'єра є складним явищем, яка повинна враховувати соціальний, правовий, організаційний, процедурний, структурний та публічно-індивідуальний аспекти. Кар'єрне просування в державній службі може здійснюватися за посадовою (позиційною), ранговою чи змішаною моделями, а також через вертикальне, горизонтальне, централізоване та децентралізоване просування. Загалом оптимальна модель кар'єрного просування у державній службі має враховувати специфіку цієї служби та заохочувати професійний розвиток державних службовців.

Список використаних джерел

1. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: поняття та особливості. Наукові праці НУ ОЮА. URL : https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7574b3f0-e8d2-4747-8c33-096986bed6ea/content.
2. Додонова Г. О. Управління кар'єрою державного службовця. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends. Volume 1. July 24, 2020. Oxford, United Kingdom. DOI: https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.49.
3. Карпа М. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 227 – 233.
4. Рачинський А. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. Аспекти публічного управління. Том 10. № 6. 2022. С. 88 – 94. DOI: https://doi.org/10.15421/152248.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text.

Пащенко Ірина Іванівна
кандидат історичних наук,
старший викладач кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Здобуття Україною 23 червня 2022 року статусу країни-кандидата на членство у ЄС важливе історичне рішення та можливість прискорити процес реформування органів державної влади на всіх рівнях. Водночас із затвердженням статусу кандидата на вступ до ЄС європейською комісією було висунуто низку вимог, насамперед щодо посилення ефективності державного управління та впровадження дієвих антикорупційних механізмів.

Адаптація національного законодавства до acquis comunautaire є важливою передумовою для подальших євроінтеграційних процесів України. Саме такі кроки свідчать про прагнення країни-кандидата дотримуватись європейських стандартів та нести юридичну відповідальність за членство у цьому об'єднанні. Окрім того, відповідність українського законодавства міжнародно-правовим стандартам у сфері запобігання та протидії корупції сприятиме демократизації державних інститутів влади, відновленню економіки України та надання соціальних гарантій її громадянам.

З метою удосконалення українського антикорупційного законодавства, безумовно, слід враховувати міжнародно-правові документи ратифіковані Україною: Конвенцію ООН проти корупції від 31.10.2003р. [2]; Кримінальну Конвенцію ради Європи боротьбу з корупцією від 27.01.1999р. [4]; Цивільну Конвенцію про боротьбу з корупцією від 04.11.1999р. [9]. Контроль за реалізацією зазначених документів доручено Групі держав Ради Європи проти корупції (ГРЕКО) [8].

Поворотним моментом на шляху реформування органів державної влади та адаптації законодавства до європейських стандартів стала Революція Гідності. Важливими здобутками революційних подій 2013-2014 рр. стало підписання політичної та економічної частин Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Ці визначальні кроки сприяли процесу оновлення та внесення суттєвих змін до національного законодавства України та розробці ефективних механізмів подолання проявів корупційних діянь. Так, спеціальним законодавчим актом в сфері запобігання та протидії корупції став Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 р., в якому розкрито правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень [6].

З метою розробки дієвого механізму реалізації антикорупційної програми в Україні, залучення незалежних від політичного впливу кваліфікованих фахівців створено спеціалізовані антикорупційні органи:

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру у структурі Генеральної прокуратури України (САП), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА).

Керівництво ЄС відзначає значний прогрес у реалізації антикорупційних функцій України. Так, аналізуючи євроінтеграційні прагнення та перспективи України, 17 червня 2022 р. президентка Єврокомісії Урсула Фон Дер Ляєн у своєму виступі, чітко сформулювала здобутки та завдання щодо боротьби з корупцією: «Україна підійшла до створення необхідних антикорупційних органів. Відтепер, у центрі уваги має бути призначення нового керівника антикорупційної служби, прокурорів та нового директора Бюро антикорупційних розслідувань. Тепер вони мають запрацювати на повну …» [1].

Виходячи з вище зазначеного, Законом України від 20 червня 2022 р. затверджено Антикорупційну стратегію на 2021-2025 роки, в якій визначено пріоритетні завдання та проблеми державної антикорупційної політики.

В свою чергу, 4 березня 2023 р. за ініціативою Національного агентства з питань запобігання корупції затверджено Державну антикорупційну програму на 2023–2025 рр. Метою програми є досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних органів. а також належного процесу післявоєнного відновлення України [7]. За відомостями дослідницької служби Верховної Ради України антикорупційна програма передбачає комплексні зміни в 15 сферах із високим рівнем корупційних ризиків, зокрема, у земельній сфері, будівництві, правосудді, правоохоронній системі, митній справі та оподаткуванні тощо, шляхом вирішення 73 проблем [3].

Таким чином, аналізуючи стан антикорупційної політики в Україні, слід відзначити значний прогрес щодо удосконалення комплексу національних антикорупційних заходів. Перш за все, створення потужної антикорупційної нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів та впровадження дієвих антикорупційних механізмів. Варто відзначити ефективність діяльності антикорупційних органів влади (НАЗК, САП, НАБУ, АРМА), призначення їх керівників, обраних за результатами прозорих конкурсів та запровадження майнового декларування. Проведення подальших антикорупційних реформ та реалізації відповідних стратегій сприятиме подальшому євроінтеграційному процесу в Україні та успішному проведення переговорів про вступ до ЄС.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія рекомендувала надати Україні статус кандидата в ЄС. URL: https://suspilne.media/251127-evropejska-komisia-rekomenduvala-nadati-ukraini-status-kandidata-v-es/.

2.Конвенція ООН проти корупції, від 31.10.2003. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_c16.

3. Концепція щодо антикорупційних інструментів протидії корупційним правопорушенням. Відомості дослідницької служби Верховної Ради України. URL:https://research.rada.gov.ua/documents/analyticRSmaterialsDocs/law_judic_activ/concept_rz-pravsud/75112.html.

4. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією № ETS173 від 27 січня 1999 р. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_101.

5. Лист Міністерства юстиції України від 22.06.2011 р. «Участь України в міжнародному співробітництві у сфері запобігання та протидії корупції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0042323-11#Text.

6. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 49. Ст. 2056.

7. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text.

8. Угода про створення групи держав по боротьбі з корупцією (GRECO) № 994_145 від 05.05.1998 р. // Міжнародні правові акти та законодавство окремих країн про корупцію – К.: Школяр, 1999.

9. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією від 04.11.1999р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text.

Петров Георгій Андрійович
здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

КООПЕРАТИВИ ІСПАНІЇ ЯК ПРИКЛАД ДОБРОЧЕСНОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні виклики України на шляху до євроінтеграції, зокрема боротьба з корупцією та розбудова доброчесності, вимагають ефективних моделей управління й економіки [4]. Кооперативний рух, який має глибокі традиції в Європі, зокрема в Іспанії, демонструє потенціал для створення прозорого й етичного середовища. Іспанські кооперативи, такі як Mondragon Corporation, є визнаними прикладами того, як принципи солідарності, демократії та доброчесності можуть бути інтегровані в економічні процеси [5]. Ці тези спрямовані на аналіз іспанського досвіду та його можливого застосування в Україні для підтримки комплаєнсу й гармонізації з європейськими стандартами.

Іспанія посідає особливе місце в міжнародному кооперативному русі завдяки високому рівню розвитку кооперативних структур [2]. Найвідоміший приклад — Mondragon Corporation, заснована в 1956 році у Країні Басків [5]. Ця мережа кооперативів охоплює промисловість, освіту, фінанси та роздрібну торгівлю, налічуючи понад 70 тисяч працівників [5]. Її успіх ґрунтується на кількох принципах: демократичному управлінні, коли кожен член має право голосу, що зменшує концентрацію влади та ризик корупції;

прозорості фінансів, адже прибутки розподіляються справедливо, а звітність відкрита; соціальній відповідальності, завдяки якій кооперативи інвестують у громаду, підтримуючи освіту й соціальні проєкти та зміцнюючи довіру суспільства [3].

Ці принципи відповідають стандартам доброчесності та комплаєнсу, які є основою європейського економічного простору. Наприклад, Mondragon витримала економічні кризи завдяки етичному підходу до управління та відмови від спекулятивних практик, що контрастує з корупційними схемами, поширеними в багатьох пострадянських країнах [2].

В Україні питання доброчесності залишається критичним: за індексом сприйняття корупції від Transparency International, країна посідала 104-е місце зі 180 у 2024 році [6]. Бізнес-середовище часто страждає від непрозорості, неефективного управління та слабкого дотримання етичних норм [4]. Кооперативний рух в Україні, хоча й має історичні корені (наприклад, сільськогосподарські кооперативи початку XX століття), сьогодні слабо розвинений [1]. Основними викликами для кооперативного розвитку в Україні є: низька довіра до колективних ініціатив через досвід примусової колективізації, брак законодавчої підтримки й стимулів для кооперативів, а також слабка обізнаність суспільства про їхні переваги [1].

Проте кооперативи можуть стати інструментом розбудови доброчесності, адже їхня структура сприяє прозорості, зменшенню корупційних ризиків і залученню громад до економічного життя. Іспанський досвід тут є релевантним, адже він показує, як кооперативи можуть процвітати навіть у складних економічних умовах [5].

Досвід Іспанії пропонує Україні кілька уроків. По-перше, прозоре управління: демократичні механізми в кооперативах зменшують корупцію на локальному рівні [3]. По-друге, інвестиції в освіту членів підвищують їхню компетентність і відповідальність, що в Україні могло б сприяти культурі доброчесності та комплаєнсу [5]. По-третє, іспанські кооперативи показують, як етичний підхід до бізнесу забезпечує стабільність, що важливо для України в умовах економічної невизначеності [2].

Для впровадження іспанського досвіду Україні варто оновити законодавство про кооперативи, запровадивши стимули (податкові пільги, гранти) та популяризуючи модель через інформаційні кампанії. Крім того, євроінтеграція відкриває доступ до європейських фондів, які могли б підтримати ці ініціативи [4].

Отже, іспанські кооперативи, зокрема Mondragon, є прикладом втілення принципів доброчесності в економічній практиці. Для України, яка прагне відповідати стандартам ЄС, кооперативний рух може стати не лише інструментом боротьби з корупцією, але й механізмом залучення громадян до економічного життя. Адаптація іспанського досвіду вимагає системних змін, але має потенціал зміцнити доброчесність і комплаєнс, наближаючи Україну до європейських цінностей. Розвиток кооперативів може стати одним із кроків до стійкої економіки та успішної інтеграції в ЄС.

Список використаної літератури

1. Coop Academy. Історія кооперативного руху в Україні. 2017. URL: https://surl.li/fwnnaw.
2. Errasti, A., Bretos, I., & Nunez, A. The Viability of Cooperatives: The Fall of the Mondragon Cooperative Fagor. Review of Radical Political Economics. 2017. Vol. 49, no. 2. P. 181–197. URL: https://surl.li/lqvtfc.
3. Flecha, R., & Ngai, P. The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. Organizations. 2014. Vol. 21, no. 5. P. 666–682. URL: https://surl.li/rdortv.
4. Kravtsov, S., Orobets, K., Shyshpanova, N., Vovchenko, O., & Berezovska-Chmil, O. Progress and Challenges in Combating Corruption in Ukraine: Pathways Forward. Journal of Strategic Security. 2024. Vol. 17, no. 2. P. 28–43. URL: https://surl.li/gubtyb.
5. Mondragon Corporation. About Us. 2023. URL: https://surl.li/anytxn.
6. Transparency International. Corruption Perceptions Index. 2023. URL: https://surli.cc/hpovij.

Пилипенко Тетяна Іванівна
старший викладач кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Бятова Дарина Олегівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОРПОРАТИВНИЙ КОМПЛАЄНС: ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРАКТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ТА КРАЇНАХ ЄС

Загальновідомо, що корпоративний комплаєнс — це система заходів, спрямованих на забезпечення дотримання компанією національного та міжнародного законодавства, внутрішніх правил і політик: кодексів етики, процедур, стандартів і, зрештою, загальноприйнятих етичних принципів ділової поведінки. Кембріджський словник англійської мови наводить таке визначення цього терміна: комплаєнс – «дія у відповідності до запиту, правила чи вказівки» [1].

Вперше принципи корпоративного управління були прийняті Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 1999 році. Саме з цього моменту у провідних компаній в Україні з'явилися не досить зрозумілі й чіткі орієнтири, які, проте, давали можливість інвесторам і керівникам таких компаній здійснювати оцінку діючої на підприємстві системи корпоративного контролю. У цілому варто зазначити, що базисом,

який опосередковує організаційно-правові та методологічні вимоги до впровадження комплаєнсу, є як законодавчі акти загальної дії, так і регуляторні (наприклад, СарбайнсОкслі, Базель II, HIPAA), стандартів та кодексів практики (наприклад, SCOR, ISO9000), договорів з діловими партнерами, а також корпоративних (внутрішніх) правил локальної дії. [2].

Європейська практика підтверджує необхідність ввести до наукового обігу дефініцію «загальні засади (принципи) комплаєнс» як керівні засади побудови комплаєнс-заходів, що базуються на загальноправових принципах, є допоміжним засобом тлумачення змісту норм права при їх практичному застосуванні. Визначень понять корпоративний, організаційно-кадровий та антимонопольний комплаєнс до цього часу не закріплено в нормативно-правових актах. Проте, цілком очевидно, як слушно зазначає В. Луньова, це внутрішньо-корпоративна система, яка забезпечує відповідність діяльності підприємства параметрам інституційного простору, у межах якого вона функціонує. [3].

Саме корпоративний комплаєнс є на сьогоднішній день таким способом захисту бізнесу, який забезпечує високий рівень прозорості, підзвітності, нагляду за діяльністю виконавчих органів з боку власників. Зрозумілою є основна мета корпоративного комплаєнсу —мінімізувати ризики, пов'язані з порушенням законів, правил та етичних норм, що можуть призвести до фінансових втрат, репутаційних збитків, юридичних проблем, втрати довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

Оскільки в країнах ЄС комплаєнс розглядається як важливий елемент корпоративного управління, цілком очевидно, що вони мають і більш розвинену систему правового регулювання комплаєнсу. Це, передусім, основні нормативно-правові акти ЄС, що регулюють комплаєнс: низка директив щодо запобігання відмиванню грошей; Загальний регламент щодо захисту даних (GDPR); інші директиви та регламенти, що регулюють окремі аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів.

Аналіз ефективності застосування комплаєнс компаніями в економічно розвинутих країнах ЄС свідчить, що він може охоплювати різнопланові заходи, що є актуальними для окремо визначеного суб’єкта господарювання. Так, до прикладу, Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) була опублікована у грудні 2022 року і для певних компаній почала застосовуватися у 2024 фінансовому році. Під дію CSRD підпадають приблизно 50 000 компаній, які зареєстровані на регульованих ринках ЄС або провадять значну діяльність у країнах ЄС. Директива вимагає від компаній розкривати у звітності більший обсяг інформації про результати їх діяльності у сфері сталого розвитку, аніж будь-який інший досі прийнятий нормативно-правовий акт. Для компаній України, які мають намір працювати у Європейському Союзі або вести бізнес з європейськими партнерами,

дотримання стандартів CSRD є не лише критичним фактором для побудови позитивного іміджу та стійкості в умовах глобальних економічних змін, а й вимогою європейських регуляторів. [4].

Ухвалення урядом України Стратегії запровадження звітності зі сталого розвитку від 18 жовтня 2024 року відповідно до Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та європейських стандартів (ESRS) ставить нові завдання перед українським бізнес-сектором. [5].

Основним викликом стане апроксимація українського законодавства до європейських норм. До грудня 2025 року мають бути розроблені єдині правила подання звітності, а до березня 2026 року буде розроблена та затверджена єдина платформа для подання звітності. Як виглядатиме сама платформа і який матиме функціонал — невідомо. Однак, на момент її затвердження і тестування, українські підприємства мають здійснити необхідні заходи зі збору інформації для звітування, її аналізу, а також визначення цілей на майбутні роки.

Зазначені та подібні форми контролю у своєму застосуванні серед суб'єктів господарювання в Україні стикається часто-густо з низкою суб'єктивних перепон, серед яких найбільш розповсюдженими вважаються: недосконалість законодавства, що дозволяє доволі часто уникати відповідальності, коли протиправні дії керівництва спричинили втрату ділової репутації юридичної особи; недосконалості законодавства щодо кримінальної відповідальності посадових осіб при здійсненні господарської діяльності за законодавством України; особливостями ментального ставлення до комплаєнс заходів у цілому, як до нової, додаткової форми внутрішнього контролю. Також, не варто забувати, що корпоративний комплаєнс – це діяльність, пов'язана з контролем за дотриманням посадовими особами та працівниками вимог законодавства та локальних актів нормативного та ненормативного характеру в господарській діяльності.

Зневілювати негативні фактори впливу мають комплаєнс-заходи, що широко застосовуються упродовж тривалого часу компаніями економічно-розвинутих країн, і ці заходи поступово починають впроваджуватись вітчизняними суб'єктами господарювання у своїй діяльності та слугують важливим елементом інтеграції українських компаній у світову економіку. [6]. Так, дослідження основних напрямів впровадження правових засад комплаєнс у сферу господарювання очікувано дасть змогу віднайти шляхи подолання вищезазначених факторів. Розв'язання цього комплексу завдань на національному рівні стане суттєвим внеском в забезпечення прагнення України бути рівноправним суб'єктом міжнародного співтовариства, зокрема вступити до Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Оксфордський словник англійської мови. URL: https://oxforddictionaries.com

2. Fiene, Richard (2016), Theory of Regulatory Compliance. DOI: 10.13140/RG.2.2.34971.67360

3. Луньова В. А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. URL: https://surl.li/iuhikc (дата звернення: 18.03.2025).

4. Що таке CSRD і чому вона важлива для бізнесу в Україні? https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-is-csrd-and-why-it-is-important-for-business-in-ukraine

5. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text(дата звернення: 20.03.2025).

6. Можаровський М.Ю. Комплаєнс субєкта господарювання: поняття, види та принципи. DOI: 10.36695/2219-5521.2.2021.41

Піпко Андрій Миколайович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ СУДДІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Чинне законодавство України одним із органів управління у системі судоустрою в Україні, що реалізує державну політику у сфері доброчесності і контролю суддів визначає Вищу кваліфікаційну комісію суддів України (далі також ВККС).

ВККС – це діючий на постійній основі орган у системі судоустрою України, тому його діяльність в процесі державного управління в судовій гілці влади спрямована на безперервне втілення заходів комплаєнсу, забезпечення сталого стану доброчесності в судовій системі.

Комплаєнс у судовій системі України – це система заходів, спрямованих на дотримання норм законодавства, етичних стандартів і запобігання корупційним ризикам у діяльності суддів та судових органів.

Комплаєнс у судах нашої держави в основному включає дотримання суддями етичних норм, запобігання корупційним діянням та подолання їх наслідків, контроль за доброчесністю суддів та процедуру притягнення винних посадових осіб до дисциплінарної відповідальності.

Незважаючи на нагальну потребу забезпечення заходів комплаєнсу і доброчесності в судах перешкодою цьому став тривалий процес формування власне ВККС, відсутність якісного формування кадрового складу цього органу влади. Одночасно поставлені перед Україною на шляху

євроінтеграції завдання реформування судової системи вимагали активізації діяльності ВККС у вказаній сфері.

На думку Теремецького В.І. процес управління судоустроєм, яке представлене ВККС є ускладненим, адже ухвалені у 2019–2021 роки нормативно-правові акти в межах судової реформи не забезпечили формування її кадрового складу та належного забезпечення її діяльності [1, с. 92].

Попри те, що станом на 2025 рік ці недоліки не повністю подолані, воєнний стан в Україні не допускає подальшого зволікання в роботі ВККС. Як наслідок, ВККС вже діє, реалізує заходи комплаєнсу і доброчесності в судах.

По-перше, ВККС здійснює добір кандидатів на посаду суддів, аналіз професійних здібностей та якостей кандидата, щоб в подальшому запобігти потраплянню у суди недоброчесних осіб. По-друге, ВККС здійснює кваліфікаційне оцінювання суддів, вчиняє перевірку компетентності, професіоналізму і доброчесності не лише кандидатів на посаду суддів під час їх призначення, але й переатестації діючих суддів на відповідність вимогам посади. По-третє, ВККС хоч нажаль і недостатньо, але все ж взаємодіє з громадськістю з метою врахування її висновків при прийнятті своїх рішень.

Таким чином, ефективна робота ВККС є важливою складовою суддівського комплаєнсу, оскільки даний орган забезпечує значну складову державного управління системою судоустрою, що впливає на якість суддівського корпусу, його відповідність етичним і професійним стандартам, а як наслідок на стан судочинства в Україні.

Впровадження ефективної системи комплаєнсу у судах України є критично важливим для підвищення довіри населення до судової гілки влади і державної влади в цілому. Виходячи з низького рівня довіри громадян до судів в Україні порівняно з розвиненими державами Європейського Союзу, слід запозичувати їх передовий досвід. Внаслідок цього комплаєнс має стати реальною і дієвою системою внутрішнього контролю і відповідальності кожного судді.

Для вступу в Європейський Союз Україна взяла на себе зобов'язання реформувати судову систему відповідно до європейських стандартів, зокрема щодо суддівського комплаєнсу. Постійні зусилля деяких держав щодо ефективного впровадження реформ юстиції та проведення перевірок на доброчесність призвели до зміцнення незалежності та підзвітності судової системи, зокрема в Албанії, Молдові та Україні. Разом з тим, Єврокомісія також констатує, що країни, які претендують вступити до ЄС, «стикаються зі значними проблемами, що впливають на якість та ефективність їх систем правосуддя: невиконані судові рішення, труднощі із заповненням відкритих вакансій та недостатнє фінансування» [2].

Комісія також звертає увагу на необхідності зміцнення інституційної спроможності органів судоустрою, зокрема, це стосується і ВККС через їх велике навантаження. Також у Європейській комісії підкреслюється особлива важливість забезпечення прозорості та обґрунтування рішень ВККС, а також

на її взаємодії з іншими органами державної влади та органами суддівського самоврядування [3].

В цілому Європейська комісія вважає, що Україна просунулася у судовій реформі, а обмеження прав громадян під час воєнного стану є пропорційними.

Слід зазначити, що з аналізу звітів Європейської комісії, Україна з початку процедури вступу до Європейського Союзу зробила ключові кроки, які були оцінені європейськими партнерами, зокрема, було «перезапущено» роботу ВККС та Вищу раду правосуддя, очищення цих органів від недоброчесних кадрів, введено перевірку суддів на доброчесність, впроваджено антикорупційні заходи в судовій системі. В цілому європейські партнери позитивно оцінюють відновлення роботи ВККС та наголошують на необхідності продовження її діяльності для забезпечення прозорості і ефективності судової системи України.

Важливо зазначити те, що ВККС в Україні є фактично організатором і виконавцем кадрового добору суддів та ухвалює проміжні рішення в процесі проведення добору кандидатів на посади суддів. Така думка є популярною серед науковців, зокрема, вона виражена в працях Сітнікова В.В. [4, с. 38].

ВККС – це, передусім, державний колегіальний орган судової влади й частина судової системи і публічної влади. Цей державний орган покликаний здійснювати «суддівське врядування», що означає «управління», «розпорядження», «керівництво». При цьому цей орган здійснює лише частину управлінських функцій у судах. [5, с. 76].

Як правильно зауважує О. М. Терлецький, ВККС є тим важливим органом у системі судоустрою держави, який безпосередньо формує судоустрій, готуючи професійних суддів і наглядаючи за порядком здійснення правосуддя [6, с. 44].

Можна виділити декілька пропозицій щодо реформування ВККС як елемента державного управління, які в свою чергу можуть сприяти підвищенню її ефективності, незалежності та прозорості в контексті євроінтеграційних процесів, які відбуваються в Україні:

1. Прозорість та відкритість усіх процесів та процедур: забезпечення публічного доступу до інформації про критерії відбору кандидатів на посаду судді, процедури голосування та відповідно прийняття рішень. Важливим також є впровадження регулярних звітів та обговорень з громадськістю, що зміцнить довіру до даної інституції.

2. Зміцнення незалежності від органів виконавчої влади й уособлення органів судоустрою як незалежних представників судової гілки влади. В першу чергу слід відокремити процес призначення членів ВККС від впливу політичних структур, застосовуючи при цьому незалежні експертні комісії.

3. Впровадження досягнень цифрових галузей науки шляхом використання сучасних цифрових технологій для покращення внутрішніх процесів забезпечення електронного документообігу та співпраці з громадськістю. Важливим також є підвищення оперативності прийняття

рішень шляхом оптимізації процедур та використання сучасних, європейських управлінських практик.

4. Запровадження дієвих механізмів запобігання конфлікту інтересів і корупційних проявів, зокрема, шляхом залучення на постійній основі міжнародних спостерігачів для надання звітів щодо аналізу ефективності діяльності конкретних членів ВККС.

Вищевказані пропозиції мають за мету створення більш незалежного, прозорого та ефективного інструменту державного управління судовою системою, що сприятиме забезпеченню найкращих інтересів суспільства та прискорення інтеграції України в правове поле Європейського Союзу. Якщо вказані пропозиції будуть враховані та зрештою впроваджені якісно, це не лише покращить роботу ВККС, а й наблизить на великий крок Україну до європейської судової моделі, де довіра громадян до судової влади є надзвичайно високою.

Таким чином, вдосконалення ВККС, зокрема, у рамках євроінтеграції шляхом ефективного впровадження комплаєнсу і якісного забезпечення доброчесності в судах – це визначальний крок до побудови справедливого та незалежного суду в Україні. В ЄС постійно наполягають на прозорому доборі суддів і вдосконаленні роботи судових органів України, оскільки це одна з основних умов для подальшого руху до набуття членства України в ЄС.

Отже, механізми вдосконалення роботи ВККС мають базуватись за ефективному реформуванні аналогічних органів провідних держав ЄС, безумовно, враховуючи специфіку діяльності і повноваження ВККС в нашій державі.

Список використаних джерел

1. Теремецький В.І. Роль і місце вищої кваліфікаційної комісії суддів України в системі правосуддя України. *Право і безпека*. 2022. № 3 (86). С. 92-103.

2. Судово-юридична газета. Єврокомісія вважає, що Україна просунулася у судовій реформі, а обмеження прав громадян під час воєнного стану є пропорційними – звіт. 2024. URL: https://surl.gd/vkupax.

3. Судово-юридична газета. Єврокомісія поставила Україні завдання щодо змін у судовій системі – повний перелік на 2025 рік. 2024. Електронний ресурс. URL: https://surl.li/phawnh.

4. Сітніков В.В. Загальні положення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів в Україні в сучасних умовах. 2020. URL: https://surl.gd/hymgjt.

5. Великий енциклопедичний юридичний словник / за ред. Ю. С. Шемшученка. Київ: Юрид. думка. 2012. С. 992.

6. Мандичев Д.В. Місце вищої кваліфікаційної комісії суддів та вищої ради правосуддя в організації роботи господарських судів. 2017. URL: https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/67/58.

Піскунова Ольга Борисівна
кандидат юридичних наук,
експертка Центру політико-правових реформ

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Настанови з етичної поведінки публічного службовця є одним з важливих елементів системи запобігання корупції та конфлікту інтересів, виступають основою загальної культури поведінки, формують імідж органу державної влади або місцевого самоврядування, сприяють його відкритості та підзвітності перед суспільством. Наявність правил етичної поведінки «може розглядатися як укріплення законності державних інституцій через використання неупереджених професійних суджень, як основи для прийняття рішень» [3, с. 3]. Відповідно до ст. 8 Конвенції ООН проти корупції кожна держава-учасниця з метою боротьби з корупцією, inter alia, має застосовувати кодекси або стандарти поведінки для правильного, добросовісного та належного виконання державних функцій [2]. А впровадження й адаптація як загальних, так і європейських стандартів етичної поведінки дозволять Україні посилити демократичні інститути і знизити рівень корупції.

Одним із головних актів ЄС, що встановлюють стандарти етичної поведінки публічного службовця є Рекомендація № R (2000) 10 Комітету міністрів до держав-членів Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців [4], відповідно до якої уряди держав-членів мають сприяти прийняттю національних кодексів поведінки державних службовців на основі Модельного кодексу. Він містить основні дефініції, визначає сферу застосування, предмет регулювання і ключові принципи діяльності публічних службовців.

Як зазначено у ст. 3 Модельного кодексу, кодекс етичної поведінки має не лише визначати стандарти доброчесності та поведінки, яких повинні дотримуватись публічні службовці, а й сприяти досягненню цих стандартів, а також виконувати роз'яснювальну функцію щодо очікуваної від публічного службовця поведінки. Серед загальних принципів поведінки публічного службовця окремо варто розглянути такі:

1) звітність – передбачає обов'язок службовця повідомляти про випадки, коли від нього/неї вимагають діяти у незаконний, неналежний чи неетичний спосіб, а також про порушення кодексу етичної поведінки, випадки незаконної діяльності інших службовців;

2) уникнення конфлікту інтересів, що передбачає, в першу чергу, уважне ставлення до потенційного або реального конфлікту інтересів, вжиття заходів для його уникнення, повідомлення та врегулювання конфлікту інтересів;

3) несумісність зовнішніх інтересів – заборона займатися будь-якою діяльністю, оплачуваною чи неоплачуваною, що не є сумісною з належним виконанням службових обов'язків, а також обов'язок повідомляти про

членство в організаціях та асоціаціях, яке може вплинути на службову діяльність;

4) обмеження політичної чи громадської діяльності як запобіжник від упередженого виконання службових обов'язків, а також заборона використання публічного службовця в партійних політичних цілях;

5) захист приватного життя публічного службовця;

6) обмеження на одержання подарунків;

7) запобігання неналежного впливу на публічного службовця;

8) заборона зловживати службовим становищем;

9) належне поводження зі службовою інформацією, що передбачає не лише заборону її розголошення, а й вжиття заходів для захисту безпеки та конфіденційності службової інформації;

10) ефективне, результативне та економне управління державною власністю, об'єктами, фінансовими ресурсами; заборона використовувати їх у приватних цілях;

11) перевірка доброчесності кандидата на посаду публічної служби;

12) наглядова підзвітність передбачає відповідальність керівника за дії або бездіяльність підпорядкованого персоналу, а також вжиття керівником розумних заходів для запобігання корупції з боку підпорядкованого персоналу;

13) обмеження після припинення службової діяльності.

Здебільшого вказані положення Модельного кодексу знайшли своє відображення у Законі України «Про запобігання корупції». Деякі з них містяться у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджених наказом НАДС від 05 серпня 2016 року № 158 (зі змінами), як от захист публічних інтересів і заборона зловживати службовим становищем, нерозголошення службової інформації тощо [1].

Однак суттєва відмінність вітчизняного регулювання від європейського полягає у тому, що порушення більшості з цих принципів в українському законодавстві віднесені до правопорушень, пов'язаних з корупцією, за які настає адміністративна відповідальність. На практиці це призводить до того, що, з одного боку, в локальних кодексах чи правилах етичної поведінки, що їх затверджують органи державної влади, вказані принципи не зазначаються, а отже, не відносяться до категорії етичних норм, а з іншого – гальмується розвиток інституту дисциплінарної відповідальності за менш серйозні порушення правил етичної поведінки, а отже вони мають декларативний характер.

Список використаних джерел

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 : у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 28.04.2021

№ 72-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13 (дата звернення: 17.03.2025).
2. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : від 31.10.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 16.03.2025).
3. Необхідність та функції кодексів етичної поведінки : Посібники з належного врядування. Центр з розбудови доброчесності в оборонному секторі, 2019. 18 с. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/8/pdf/BB-GGG-8-ukr.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
4. Recommendation № R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member states on codes of conduct for public officials. Adopted by the Committee of Ministers at its 106th Session on 11 May 2000. URL: https://rm.coe.int/16805e2e52 (accessed: 17.03.2025).

Платонова Крістіна Дмитрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина Володимирівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗНАЧЕННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У КРИЗОВИХ СТАНАХ

Політична стабільність, довіра громадян до влади та міжнародна підтримка значною мірою залежать від ефективного управління та іміджу керівників органів публічної влади. В умовах загроз національній безпеці, або ж кризових ситуацій світового масштабу, питання лідерства стає критично важливим, адже керівник держави чи уряду є не лише управлінцем, а й символом стійкості та єдності нації. Поняття «криза» у загальноприйнятому розумінні сприймається як гостра, нестабільна ситуація, що має негативні наслідки. Більш конкретно це поняття можна трактувати як «крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, загроза її життєстійкості у зовнішньому середовищі» [2, с. 2].

Сучасні глобальні процеси, що визначають архітектуру міжнародних відносин, змушують держави шукати нові способи підвищення конкурентоспроможності. Одним із важливих ресурсів у цьому контексті є імідж. Імідж держави схильний до впливів зовнішнього середовища, тому важливо враховувати ці фактори при формуванні ефективної іміджевої стратегії [3, с. 29]. Очевидно, що дипломатичні зв'язки є базою,

організаційною передумовою реалізації більшості інших напрямів діяльності сучасної держави, пов'язаних із зовнішніми відносинами, і від якості й стійкості цих зв'язків у кінцевому підсумку залежить, наскільки успішним буде імідж цієї держави [1, с. 107].

Одним із видів кризових ситуацій для держави є введення режиму воєнного стану. Дослідник Р. Марченко зазначає, що «ключовими чинниками формування позитивного іміджу під час війни є оперативність прийняття рішень, прозорість дій та своєчасна інформаційна підтримка громадян» [4, с. 107]. Стабільність держави в умовах воєнного стану стає під загрозу [7, с. 88]. На нашу думку, за таких обставин імідж керівника органу публічної влади, особливо першої особи держави, відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільності, подоланні кризових явищ і підтримці громадян.

В. Сухая стверджує, що «якісне виконання посадових обов'язків державним службовцем, етичність та культура поведінки в умовах кризи є основою для формування іміджу державного службовця» [6, с. 174]. Виходячи з цього, на перший план у складі іміджу керівника органу публічної влади виходять такі складові: *сильна продержавницька позиція керівника*, що сприяє підтримці морального духу населення та забезпечує швидке й ефективне ухвалення рішень; *здатність мобілізувати суспільство*, оскільки в умовах війни консолідація населення та державних інституцій є вирішальною для збереження незалежності й територіальної цілісності країни; *ефективна комунікація із суспільством*, адже від прозорості, оперативності та правдивості інформації залежить здатність громадян правильно реагувати на загрози; *міжнародна роль керівника*, що включає чітке дипломатичне позиціонування держави, ведення переговорів і налагодження міжнародних відносин задля залучення допомоги; *особистий приклад керівника*, його активна участь у процесах захисту країни, що зміцнює довіру громадян і мотивує їх до активної громадянської позиції.

Таким чином, на нашу думку, у період воєнного стану керівник органу публічної влади повинен виконувати не лише управлінські функції, а й бути символом стійкості, що сприяє згуртованості суспільства. Його компетентність, рішучість та вміння діяти в кризових умовах визначають рівень довіри громадян до влади. Чітке та відкрите інформування населення сприяє збереженню спокою та мобілізації ресурсів для подолання викликів. Варто зазначити, що в сучасних умовах на факультеті права, публічного управління та менеджменті ВДПУ імені Михайла Коцюбинського з цією метою було проведено обговорення викликів у формуванні позитивного іміджу громади та регіону як важливої складової їх інвестиційної привабливості. Тож експерти дійшли висновку, що підготовка спеціалістів у сфері комунікацій, управління репутацією та кризових комунікацій – це інвестиція у стабільність бізнесу та регіону [5].

Для всебічного розгляду теми важливо звернути увагу на значення іміджу керівника органів публічної влади в умовах надзвичайного стану. У демократичних країнах (США, Велика Британія, Німеччина) громадяни очікують від лідерів прозорості, компетентності та здатності ухвалювати

обґрунтовані рішення. Довіра до політичного керівництва впливає на ефективність державних заходів, особливо під час криз.

Прикладом ефективного кризового лідерства є Ангела Меркель, яка під час пандемії COVID-19 зберегла високий рівень довіри населення. Фактори, що цьому сприяли: *прозорість та чесність у комунікації*, адже Меркель відкрито говорила про небезпеку вірусу та необхідність жорстких обмежень, не применшуючи загрози; *науковий підхід* – канцлерка активно залучала експертів, а її рішення базувалися на рекомендаціях медиків; *спокійний стиль комунікації* – її промови були логічними, зрозумілими та базувалися на фактах без популізму. Ангела Меркель довела, що довіра до лідера формується через відкритість, науковий підхід та раціональну комунікацію. У кризових ситуаціях громадяни підтримують владу, якщо вона діє компетентно та чесно.

Таким чином, імідж керівника органу публічної влади в кризових ситуаціях є важливим фактором стабільності та підтримки суспільства. Керівник має бути не лише управлінцем, а й символом надійності й стійкості, що сприяє згуртованості громадян у подоланні кризових ситуацій. Прозорість, ефективна комунікація та міжнародна дипломатична діяльність є ключовими факторами успішного управління в умовах кризових викликів.

Список використаної літератури

1. Дзевелюк М.В. Традиції та новації в розвитку функцій сучасної держави: дис. канд. юрид наук : 12.00.01. НУ «ОЮА». Одеса, 2017. 209 с.
2. Котис Н. В. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. С. 2−16.
3. Мармаза О. Теорія професійного іміджу: особливості, іміджотворчі елементи, іміджмейкінг. *Джерело педагогічних інновацій. Професійний розвиток педагога: нові вимоги та нові рішення*. 2024. Вип. № 1 (45). С. 27–32.
4. Марченко Р. В. Вплив ключових чинників на формування іміджу та ділової репутації державної установи у контексті воєнного стану. *Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 15 жовтня 2024 р. Кафедра економіки УНУС. Умань. 2024. 313 с. С. 106−108.
5. На Вінниччині відбувся захід «Формування ділового іміджу підприємця, організації, громади та регіону». Вінницька обласна вій1ськова адміністрація: веб-сайт: URL:https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/69085-na-vinnychchyni-vidbuvsia-zakhid-formuvannia-dilovoho-imidzhu-pidpryiemtsia-orhanizatsii-hromady-ta-rehionu (дата звернення 13.03.2025).
6. Сухая В. Ю. Формування позитивного іміджу державного службовця в умовах військового стану. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практич. конф. 25 травня 2023 року. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 433 с. С. 171−174.

7. Цебенко С. Обмеження конституційних прав і свобод під час воєнного стану. *Незалежність України: права людини та національна безпека*: збірник матеріалів Третьої міжнародної науково-практичної конференції 28 квітня 2023 року. Київ : КНТ, 2023. С. 88−90.

Поворознюк Сергій Петрович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

Глобалізаційна та інтеграційна направленість бізнесових структур вітчизняного підприємництва до світової економіки потребують від держави запровадження у їх діяльність сучасних інструментів комплаєнсу, що здатні забезпечити мінімізацію правових, економічних і репутаційних ризиків та встановити стійкі ділові відносини як в середині країни, так і на міжнародному рівні [1]. Це є одним із пріоритетних аспектів ефективної діяльності українських підприємств різних галузей та зростання їх конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. Відповідні трансформації формуються на основі високотехнологічного виробництва, дотримання цілей сталого розвитку та створення розгалуженої інфраструктури для функціонування релевантного інформаційного простору [3]. На основі сучасних інформаційних систем і технологій здійснюється забезпечення швидкої і прозорої взаємодії між суспільством та урядами, що дозволяє підвищити ефективність державного управління [2], зокрема у сфері соціального підприємництва. У сфері державного управління соціальним підприємництвом комплаєнс відіграє ключову роль у запобіганні корупційним ризикам, підвищенні рівня довіри до таких видів підприємств та створенні умов для їхнього сталого розвитку.

Саме тому сучасні тенденції розвитку соціального підприємництва вимагають створення ефективної системи управління ризиками та відповідності правовим і етичним стандартам. Під комплаєнсом потрібно розуміти процеси управління та контролю на підприємстві, який виявляє, попереджає та усуває прояви і наслідки корупційних дій, ризики порушення вимог чинного законодавства, правил, стандартів та рекомендацій органів державного контролю. Комплаєнс-менеджмент стає невід’ємною складовою державного регулювання, оскільки дозволяє забезпечити законність, прозорість та стійкість діяльності соціальних підприємств, які є важливим елементом економічної та соціальної політики, спрямованої на вирішення суспільно значущих проблем.

Проте, відсутність ефективних механізмів державного регулювання та контролю створює суттєві ризики щодо прозорості діяльності соціальних

підприємств. Недостатня розвиненість інструментів комплаєнс-менеджменту в сфері державного управління соціальним підприємництвом ускладнює реалізацію розроблених стратегій забезпечення відповідності законодавчим та етичним нормам, що потребує проведення системного аналізу та розробки відповідних інституційних і нормативних механізмів.

Передусім, співробітники мають чітко знати і суворо дотримуватися внутрішніх правил, норм і документів підприємства, що розроблені на основі місцевого законодавства, регулюючих органів та/або міжнародних практик. При цьому сформовані внутрішні правила підприємства не є частиною комплаєнсу, тому що, на відміну від власних корпоративних регламентів, комплаєнс передбачає дотримання саме загальноприйнятих норм у бізнесі [4].

Організаційні аспекти комплаєнс-менеджменту включають розробку відповідних нормативно-правових актів, створення інституційних механізмів контролю, проведення аудитів та моніторингу щодо дотримання законодавства. Зокрема, державні органи можуть запроваджувати: стандарти прозорості та звітності; обов'язкові антикорупційні програми; системи оцінки ризиків; навчальні програми для керівників соціальних підприємств.

Для ефективного впровадження комплаєнс-менеджменту необхідно створити спеціальні підрозділи контролю у відповідних державних установах, що займатимуться моніторингом дотримання стандартів прозорості та відповідності. Це досягається на основі впровадження автоматизованих інформаційних систем, що дозволять оперативно виявляти порушення та надавати відповідні рекомендації для їх усунення.

Важливим аспектом є міжвідомча координація, що здатна забезпечити комплексний підхід до регулювання соціального підприємництва. Також значну увагу потрібно приділити міжнародному досвіду та імплементації найкращих практик комплаєнсу, що дозволить адаптувати існуючі механізми контролю до реалій державного управління соціальним підприємництвом в Україні.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління соціальним підприємництвом. Основні виклики комплаєнс-менеджменту у сфері державного регулювання соціального підприємництва включають відсутність єдиної нормативної бази, недостатню компетентність фахівців та складнощі у забезпеченні ефективного контролю. Однак, впровадження комплаєнс-менеджменту сприяє мінімізації ризиків, зміцненню довіри та створенню сприятливого середовища для сталого розвитку соціального підприємництва.

Список використаних джерел

1. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Формування прикладного інструментарію комплаєнсу на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. Вип. 5. № 1. С. 11–17. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.011.

2. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції.* Відп. ред. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131–132.

3. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції.* Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

4. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *YouControl.* URL: https://youcontrol.com.ua/articles/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/.

Поліщук Ірина Юріївна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

АНТИКОРУПЦІЙНІ ЗАХОДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Публічна служба є головним інструментом реалізації ефективного державного управління. Корупція підриває довіру громадян, уповільнює розвиток і гальмує використання державного потенціалу. Зарубіжні держави застосовують різні антикорупційні заходи для зменшення корупційних ризиків і забезпечення прозорості діяльності публічних службовців.

Найбільш використовуваним у досвіді міжнародних компаній є рейтинг корумпованості країн світу антикорупційної міжнародної неурядової організації Transparency International [1]. За інформацією цієї організації Україна отримала 35 балів зі 100 можливих Україна в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index — CPI) за 2024 рік. У наступному дослідженні Transparency International наша держава посіла 105 місце поміж 180 країн.

Отже, після помітного приросту на три бали в 2023 році уже в 2024-му Україна дещо втратила роль в антикорупційній боротьбі. Провідними драйверами перемін залишаються реформи, спрямовані на євроінтеграцію і виконання міжнародних зобов’язань [2].

Зниження корупції в Україні можливе через впровадження ефективних закордонних практик, зокрема політичних, правових і організаційних механізмів, які успішно застосовують зарубіжні держави.

Високі стандарти громадянської поведінки у *Великій Британії* [4] зумовлені політичними реформами, моральними змінами та посиленим наглядом державних службовців. Перший закон про корупцію ухвалили в 1889 р., а закони про її запобігання – у 1906 і 1916 рр., як реакцію на її поширення. Відповідно до цих законів, посадовці повинні самі доводити свою невинуватість.

Важливою рисою антикорупційних заходів Веиликобританії є винятково значуща роль громадської думки, яка ретельно відслідковує розвиток негативних тенденцій у суспільстві. Основні суспільні дискусії, зазвичай, зосереджені навколо таких питань, як лобіювання і купівля політичного впливу, проблеми, пов'язані зі зміною меж між приватною та державною власністю, стан морального клімату, корупція, а також зловживання посадовців місцевих органів влади, поліції, митниці та інших установ.

У Великій Британії контроль за корупцією посилено завдяки створеному ще в 1994 р. Комітету Нолана – комітету зі стандартів публічної сфери. Його діяльність зосереджена на питаннях, які найбільше турбують громадян, зокрема щодо впливу компаній на депутатів і працевлаштування колишніх урядовців у сферах їхнього попереднього регулювання. Як результат, було заборонено протекцію та зобов’язано депутатів оприлюднювати додаткові джерела доходу.

У *Німеччині* [2] боротьба з корупцією зосереджена на конфіскації незаконного майна та запобіганні відмиванню коштів. Банки зобов’язані передавати дані про підозрілі фінансові операції правоохоронцям, а внесення на рахунок понад 50 тисяч марок потребує обов’язкової ідентифікації особи.

Основний підхід німецького уряду до запобігання корупції спрямований на створення умов, за яких державні службовці не мають можливості використовувати свою посаду у власних інтересах. Для цього застосовуються комплексні організаційно-правові та інші заходи, що мінімізують корупційні ризики.

Одним із антикорупційних заходів, які планують впровадити в Німеччині, є створення реєстру компаній, викритих у корупційній діяльності. У цьому питанні країна спирається на міжнародний досвід, зокрема ізраїльську модель. Суть такої ініціативи виникає в тому, що підприємства, внесені до реєстру, втрачають можливість брати участь у державних тендерах та підпадатимуть під посилений контроль.

У *Литві* антикорупційну діяльність здійснює створена ще у 2000 р. Спеціальна служба розслідувань (далі – STT), яка є незалежною структурою, підзвітною Президенту та Парламенту. Відповідно до покладених повноважень, STT як головний антикорупційний орган, координує антикорупційну політику держави, виявляє, розслідує та запобігає корупції, впроваджує превентивні заходи. Окрім цього, вона проводить просвітницьку

роботу, координує дії влади, взаємодіє з громадськістю та бізнесом, реалізуючи національну антикорупційну стратегію [3, с. 2].

Висновок: антикорупційні структури зарубіжних держав мають на сьогодні тривалий досвід роботи та відповідні результати у цій сфері. Це означає, що ефективна боротьба з корупцією потребує комплексного підходу – чіткого законодавства, зокрема екстериторіальної дії, та інституційне забезпечення, прозорості дій, дотримання етичних стандартів і залучення суспільства. Важливими у цьому є міжнародна співпраця та постійний моніторинг результатів.

Список використаних джерел

1. Антикорупція на паузі. Індекс сприйняття корупції 2024. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/ (дата звернення: 16.03.2025).

2. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією. Проекти ВГО "Успішна Україна". URL: http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html (дата звернення: 16.03.2025).

3. Інформаційний бриф: Антикорупційні органи інших країн та аудит антикорупційних органів. 2022. Вересень, № 27. 7 с.

4. Лазаренко С.Ж., Бабенко К.А. Позитивний аспект антикорупційних практик країн світу. URL: https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/b/295-pozitivnij-aspekt-antikoruptsijnikh-praktik-krajin-svitu.html (дата звернення: 16.03.2025).

Посвалюк Ольга Андріївна
асистент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК ЗА ПРИНЦИПАМИ ESG

Сьогодні бізнес по всьому світу стикається з новими викликами, пов'язаними зі змінами в нормативних вимогах та глобальних проблем, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та етика управління. Відповідно, компанії повинні пристосовувати свої стратегії до нових стандартів та вимог, щоб забезпечити сталий розвиток і зберегти конкурентоспроможність. Одним із найбільш ефективних інструментів для цього є впровадження принципів ESG у корпоративну діяльність. Однак для того, щоб ці принципи були реалізовані ефективно і безпечно, компанії потребують чіткої системи контролю та забезпечення відповідності, а саме впровадження комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-менеджмент – це система управління, що спрямована на забезпечення дотримання компанією законодавчих норм, регуляторних

вимог і внутрішніх стандартів [1]. Це комплексний підхід, що включає моніторинг, оцінку ризиків, навчання персоналу, внутрішній аудит і впровадження коригувальних заходів у разі виявлення порушень. Основною метою комплаєнс-менеджменту є мінімізація юридичних та фінансових ризиків, збереження репутації компанії та забезпечення її стабільної діяльності в межах правових і етичних стандартів.

Комплаєнс-менеджмент відіграє важливу роль у формуванні стійких бізнес-практик за принципами ESG, оскільки він забезпечує відповідність нормативним вимогам, мінімізує ризики та сприяє інтеграції екологічних, соціальних і управлінських стандартів у діяльність організацій[2]. У сучасних умовах бізнес стикається із зростаючими вимогами до корпоративної відповідальності, і без ефективної системи комплаєнсу неможливо досягти реальної відповідності ESG - принципам.

Комплаєнс-менеджмент дозволяє здійснювати комплексну оцінку ризиків, які можуть виникнути в результаті порушень принципів ESG. Це можуть бути юридичні, фінансові, репутаційні та операційні ризики. Наприклад, компанії, які не виконують екологічні стандарти або порушують права людини, можуть зіткнутися з штрафами, судовими позовами або втратою репутації, тому комплаєнс-менеджмент дозволяє ідентифікувати ці ризики на ранніх етапах і вжити заходів для їх уникнення.

Також, одним із ключових аспектів комплаєнс-менеджменту є навчання персоналу принципам ESG та створення відповідної корпоративної культури. Співробітники повинні бути обізнані щодо етичних стандартів і вимог ESG, а також знати, як їх виконувати на практиці. Комплаєнс-менеджер відповідає за розробку програм навчання та впровадження внутрішніх комунікацій, щоб підвищити рівень усвідомлення серед співробітників.

Комплаєнс-менеджмент відповідає за моніторинг виконання принципів ESG та забезпечення прозорості в цьому процесі. Важливо, щоб компанія регулярно звітувала про свої досягнення в рамках ESG, надаючи чітку і точну інформацію щодо своїх екологічних, соціальних і управлінських практик. Це дозволяє не лише забезпечити відповідність вимогам регуляторів, а й зміцнити довіру з боку інвесторів, клієнтів та партнерів.

Одним з важливих завдань комплаєнс - менеджменту є ідентифікація ESG - ризиків та розробка внутрішніх політик, які сприяють екологічній відповідальності, соціальному розвитку та прозорому корпоративному управлінню. У сфері екології це означає контроль за виконанням екологічних стандартів, зменшення викидів, відповідальне використання природних ресурсів. Соціальний аспект включає забезпечення прав працівників, впровадження політик рівності та інклюзивності, дотримання етичних норм у бізнесі. В управлінні це забезпечення прозорості прийняття рішень, запобігання корупції, дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління.

Роль комплаєнс – менеджменту також визначається тим, що він допомагає компаніям адаптовуватися до міжнародних стандартів ESG – комплаєнсу, таких як ISO 26000, ISO 14001, GRI, а також до нових

регуляторних вимог ЄС, зокрема директиви CSRD і таксономії сталого фінансування. Дотримання цих вимог не лише мінімізує ризики, а й відкриває нові можливості для залучення інвестицій та підвищення репутації компаній.

Попри всі переваги, існує низка викликів у сфері ESG – комплаєнсу, зокрема відсутність єдиних стандартів у різних країнах, значні витрати на адаптацію та опір змінам усередині компаній. Однак розвиток цифрових технологій, автоматизація моніторингу ESG – показників і впровадження інновацій у корпоративне управління сприятимуть подоланню цих бар'єрів.

Таким чином, комплаєнс – менеджмент є важливим елементом корпоративного управління, що сприяє інтеграції ESG – принципів у бізнес – процеси. Використання міжнародних стандартів, адаптація до нових регуляторних вимог і впровадження технологічних рішень допоможуть компаніям забезпечити довгострокову стійкість, підвищити інвестиційну привабливість і відповідати очікуванням суспільства. Бізнес, який впроваджує ESG – комплаєнс, не лише знижує ризики, а й отримує конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-prynczypy-ta-znachennya.

2. Комплаєнс як драйвер розвитку ESG в Україні. https://ips.ligazakon.net/document/AK240067.

Пустова Анастасія Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Олег Ярославович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ФІНЛЯНДІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Фінляндія є однією з найменш корумпованих країн світу, і цей результат досягнуто завдяки комплексному підходу до державного управління. Важливими чинниками, що сприяють цьому, є розвинуті інститути громадянського суспільства, політична та фінансова незалежність правосуддя, прозорість прийняття рішень, мінімальне втручання держави в економіку та високий рівень довіри громадян до державних інституцій. Деякі дослідники виокремлюють такі ключові причини низького рівня корупції, як

ефективна організація адміністративної системи, що характеризується компактністю, відсутністю бюрократизації та клановості, а також гідним рівнем заробітної плати держслужбовців і соціальним пакетом [3, с. 178].

На відміну від багатьох інших країн, Фінляндія не приймала спеціальних законів про запобігання корупції та не створювала окремих антикорупційних органів. Як зазначають М. Йоутсен і Ю. Керанен, корупція у Фінляндії розглядається як частина кримінальної злочинності, а боротьба з нею є невід'ємною частиною загальної політики держави [4]. Це означає, що антикорупційні заходи інтегровані в правову систему та застосовуються на всіх рівнях без потреби в окремих структурах чи стратегіях.

Після вивчення наукових праць з цієї теми зробимо висновок, що одним із ключових чинників, який забезпечує низький рівень корупції, є виховання суспільства в дусі поваги до законів та негативного ставлення до незаконних дій [2, с. 268]. Фінське суспільство не сприймає корупцію як норму, а громадяни не бояться викривати посадовців, які зловживають владою. Це стало можливим завдяки довірі до судової системи та відсутності страху перед політиками і чиновниками.

Важливим чинником у боротьбі з корупцією є прозорість діяльності державних органів. Як зазначає В. Г. Левченко, у Фінляндії етичні норми відіграють вирішальну роль у формуванні антикорупційної культури. Незважаючи на те, що зарплата фінських суддів не є найвищою в ЄС, на відміну від України**,** їхня професійна етика та усвідомлення моральної відповідальності виступають серйозним запобіжником корупції. Судді вважають, що хабарництво призводить до втрати самоповаги та створює залежність від того, хто його дав, що суперечить фінській етиці [1, с. 134].

Аналізуючи фінський досвід, можна виділити кілька підходів, які можуть бути застосованими в Україні. По-перше, необхідно забезпечити реальну незалежність судової системи та мінімізувати політичний вплив на суддів. По-друге, варто інтегрувати антикорупційні заходи в загальну політику державного управління, зробивши боротьбу з корупцією частиною ефективного менеджменту, а не окремою бюрократичною структурою. По-третє, підвищення рівня довіри громадян до держави через прозорість рішень і відкритий доступ до інформації є критично важливим. Нарешті, необхідно формувати суспільне несприйняття корупції, виховуючи громадян у дусі поваги до закону та відповідальності за свою державу.

Отже, фінський досвід демонструє, що боротьба з корупцією має базуватися на довірі суспільства до влади, ефективній адміністративній системі та високих морально-етичних стандартах. Україна може взяти на озброєння ці підходи, адаптуючи їх до власних умов для створення прозорої та ефективної системи державного управління.

Список використаних джерел

1. Левченко В. Г. Досвід боротьби з корупцією в європейській судовій системі. Матеріали міжнародного науково-освітнього круглого столу студентів та молодих учених (м. Суми, 15–17 вересня 2017 р.). Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. С. 133–135.

2. Невмержицький Є. В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії: монографія. К. : КНТ, 2008. 368 с.

3.Ситник Л. С. Можливості використання європейського досвіду протидії корупції в Україні. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). С. 174–180.

4. Matti Joutsen, Juna Keranen. Corruption and the prevention of corruption in Finland. URL: www.om.f

Пушкар Карина Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ЕКОЛОГІЧНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ

Людство завжди стикається з проблемами навколишнього середовища, починаючи від природних катастроф, таких як зміна клімату, до впливу людської діяльності. Екологічна ситуація постійно погіршується. Цивільно-правова відповідальність є важливим інструментом забезпечення екологічної законності та регулювання екологічних правопорушень. Вона є частиною загальної юридичної відповідальності, але має особливості через об’єкт правопорушення, методи обчислення та доведення шкоди. Її основна функція — відшкодування шкоди, завданої екологічними правопорушеннями [1].

Згідно зі статтею 66 Конституції України, кожен зобов'язаний не заподіювати шкоду природі і відшкодовувати збитки. Встановлення юридичної відповідальності за екологічні правопорушення реалізує принципи гуманізму та верховенства права. Відшкодування шкоди може включати відновлення знищених природних ресурсів або компенсацію витрат на покращення довкілля [2].

Відповідальність за порушення екологічного законодавства відрізняється від економічних санкцій, таких як плата за забруднення в межах норм. Проте, якщо забруднення перевищує встановлені норми, порушник повинен понести юридичну відповідальність. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» вимагає повного відшкодування шкоди, включаючи відшкодування неотриманих прибутків і витрат на відновлення довкілля [3].

Цивільно-правова відповідальність за екологічні правопорушення є важливим інструментом для забезпечення екологічної безпеки та захисту

прав громадян. Вона ґрунтується на численних нормативних актах та передбачає відшкодування майнових збитків через цивільний процес. Основною підставою для цієї відповідальності є завдання шкоди, на відміну від кримінальної чи адміністративної відповідальності, де підставою є саме правопорушення [5].

Цивільно-правова відповідальність за екологічні правопорушення має низку специфічних рис. По-перше, її підставою є завдання майнової шкоди екологічним об'єктам. По-друге, суб'єктами таких правовідносин є як фізичні, так і юридичні особи, що вступають у цивільно-правові стосунки щодо майна та немайнових благ, а в окремих випадках — й держава. По-третє, ця відповідальність передбачає застосування матеріальних санкцій [4].

Забруднення навколишнього середовища, перш за все, шкодить здоров'ю людей, викликаючи різноманітні захворювання. Однак шкода може бути завдана не лише здоров'ю, а й майновому стану фізичних та юридичних осіб, що проявляється у вигляді реальних збитків або втрати вигоди.

Конституція України в розділі II «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина» гарантує кожному право на безпечне довкілля та відшкодування шкоди, завданої порушенням цього права (ст. 50). Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (ст. 68) передбачає, що порушення екологічного законодавства тягне за собою різні види відповідальності — дисциплінарну, адміністративну, цивільну та кримінальну.

Цивільно-правова відповідальність за екологічні правопорушення, окрім грошових збитків, може також включати екологічну шкоду. Хоча поняття екологічної шкоди в науці ще не до кінця розроблене, воно зазвичай означає погіршення якості навколишнього середовища [2].

Отже можна сказати, що цивільно-правова відповідальність за екологічні правопорушення сприяє екологічній безпеці та відшкодуванню шкоди. Вона охоплює фізичних і юридичних осіб, передбачає матеріальні санкції та гарантує право на безпечне довкілля. Така відповідальність допомагає запобігати екологічним порушенням і підтримує сталий розвиток.

Список використаної літератури

1. Карташов М. С. Особливості цивільно-правової відповідальності за екологічні правопорушення. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. Вип. 5. Т. 1. С. 128-134.

2. Мороз О. Т., Клименко В. О., Бєдунков Г. В. Специфіка цивільно-правової відповідальності за екологічні правопорушення. Вісник НУВГП. Серія «Сільськогосподарські науки». 2021. Вип. 4 (96). С. 80-92. https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/agri/article/view/1169

3. Оверковська Т. К., Опольська Н. М. Юридична відповідальність за екологічні правопорушення : навч. посіб. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ». 2020. 252 с. http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/24510.pdf

4. Федосєєв, П. М., Бальжик, І.А., Тодорова, М. П. Теоретичні та практичні проблеми застосування цивільно-правової відповідальності за

порушення екологічного законодавства в Україні. Наукові записки: серія право. 2023. №15. с. 25-29. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2023-15-25-29

5. Миколаєць В. А. Цивільно-правова відповідальність за порушення екологічного законодавства. Науково-практичний журнал «Екологічне право». 2022. Вип. 1-2. С. 40-46. DOI https://doi.org/10.37687/2413-7189.2022.1-2-4.7

Пушкар Олег Анатолійович
кандидат юридичних наук,
адвокат Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

ПРАВО НА ІНФОРМАЦІЮ ТА ПРАВО НА ДОСТУП ДО ІНФОРМАЦІЇ: ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ, СПІВВІДНОШЕННЯ

Сучасний період суспільного розвитку характеризується як перехід до інформаційного суспільства, що має нову структуру, в якій вирішальну роль відіграють галузі, пов'язані з отриманням, поширенням та обробкою інформації. При цьому все більшого значення набуває інформаційна взаємодія держави та особистості. Формування у державі інформаційного суспільства має на меті підвищення якості життя громадян, забезпечення конкурентоспроможності країни, розвитку економічної, соціально-політичної, культурної та духовної сфер його життя, модернізацію системи державного управління на основі використання інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Україна прагне активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій з тим, щоб вони забезпечували стійке економічне зростання, захист прав і свобод людини, сприяли підвищенню матеріального благополуччя суспільства, розвитку культурної спадщини, стимулювали зміцнення демократичних засад у державі, транспарентності та відповідальності.

Через електронні технології необхідно зробити державний механізм зрозумілим та доступним для суспільства. Національні інтереси України в інформаційній сфері виявляються, зокрема, у реалізації громадянами закріпленого у Конституції України права на інформацію; інформаційне забезпечення державної політики, пов'язане з гарантією відкритості державних інформаційних ресурсів. Для реалізації зазначених інтересів необхідно створити умови для ефективної взаємодії органів влади та суспільства. Першим кроком на шляху до такої взаємодії можна вважати переведення в електронну цифрову форму більшої частини документообігу, що здійснюється між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, з одного боку, та громадянами – з іншого, що, безсумнівно, сприяє створенню ефективного інформаційно-правового механізму реалізації прав людини та громадянина в умовах глобалізації.

Питання, що стосуються реалізації права громадян та юридичних осіб на інформацію, порядку звернення за інформацією та здійснення доступу до неї, порядку отримання інформації, а також оскарження дій органів та посадових осіб, що перешкоджають її отриманню, у тому числі щодо інформації про діяльність держави в особі її органів, видаються дуже важливими та актуальними і в даний час певною мірою врегульовані нормативами. Положеннями нормативних актів безпосередньо гарантовані права громадянина на ознайомлення з матеріалами, що мають відношення до нього, на пошук, отримання, передачу, виробництво та розповсюдження інформації будь-яким законним способом, на звернення до державних органів та органів місцевого самоврядування, недоторканність приватного життя, таємницю листування, телефонних переговорів, поштових, телеграфних та інших.

Водночас нині існує об'єктивна необхідність деталізації, систематизації та подальшого розвитку законодавства щодо інформаційного забезпечення діяльності держави в особі її органів. Право на інформацію являє собою комплексну правову освіту, що включає основні конституційні правомочності в інформаційній сфері — шукати, отримувати, передавати, виробляти і поширювати інформацію будь-яким законним способом. Право на інформацію віднесено до основних прав людини, воно тісно кореспондує з правом вільно висловлювати свою думку та складає ядро демократії.

Автор розглядає право на доступ до інформації та право на інформацію як частину та ціле. Під доступом до інформації пропонується розуміти ознайомлення з інформацією на будь-якій законній основі. З огляду на це право на доступ до інформації, так само як і право на інформацію, становить ядро правового статусу особистості, покладено в основу інших прав і свобод, встановлених іншими нормативними актами; закріплюється за кожною людиною та громадянином; характеризується загальністю; виступає як передумова будь-яких правовідносин у конкретній сфері, постійного, невід'ємного права кожного учасника правовідносин і гарантується конституційно встановленим обов'язком. Проведений аналіз наукових поглядів на проблему права на інформацію та доступу до неї, конституційних норм, що закріплюють це право [1, 2], дав автору можливість розкрити зміст цього права, що зумовлено особливостями його предмета та складається з різних видів операцій з інформацією у правовій формі, які здійснюються людиною у процесі участі в інформаційній взаємодії суспільства та держави. Право на інформацію включає комплекс правомочий з пошуку, отримання, передачі, виробництва і поширенню будь-якими законними способами інформації суспільно значущого характеру. У результаті автор приходить до висновку про те, що чільне місце в структурі права займає право на доступ до інформації.

Запропоновано класифікувати інформацію про діяльність громадських органів таким чином: виходячи із принципу поділу влади на: інформацію про діяльність законодавчих органів влади; інформацію про діяльність виконавчих органів влади; інформацію про діяльність судових органів;

виходячи з рівня здійснення публічної влади: інформацію про діяльність державних органів влади; інформацію про діяльність органів влади регіонів; інформацію щодо діяльності органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Забейворота Т. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2017. №. 1 (51). С. 35-42.
2. Линьов К.О. Інформаційне забезпечення державного управління та державної служби: навч. посіб. Київ, 2016. 421 с.

Пшук Яна Іванівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Кононенко Валерій Васильович
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

На сьогодні в Україні проблеми формування та реалізації антикорупційної політики є одними з найактуальніших, оскільки масштаби поширення корупції становлять реальну загрозу національній безпеці та демократичному розвитку. Без перемоги над корупцією як системою суспільних відносин Україна ніколи не зможе забезпечити безпеку своїх громадян, мати високий рівень життя, побудувати ефективну економіку і правову демократичну державу, захистити свій суверенітет, стати конкурентоспроможною серед розвинутих країн світової спільноти. Зважаючи на курс України до ЄС, а також із метою виконання взятих Україною зобов'язань перед Радою Європи існує нагальна потреба побудови дієвих механізм запобігання та протидії корупції та втілення в життя зарубіжного досвіду боротьби з цим украй негативним соціальним явищем, передусім політичних, правових, інституційних та організаційних механізмів подолання корупції, що успішно діють в інших країнах. Боротьба з корупцією є предметом пильної уваги інститутів держави, громадських організацій, засобів масової інформації, пересічних громадян. Антикорупційну спрямованість мають судова, податкова, адміністративна реформи, що реалізуються в Україні. Проводиться реформа кримінального судочинства, вдосконалюються механізми доступу громадян до публічної

інформації та отримання безоплатної правової допомоги, формується державна антикорупційна система якісно вищого рівня ефективності, але цей процес відбувається досить повільно.За останні десятиліття міжнародною спільнотою було впроваджено ряд глобальних міжнародних актів з протидії та запобігання корупції, аналіз яких наголошує на важливості політичної волі урядів країн. Висока відповідальність та усвідомлення влади забезпечує розробку ефективних національних стандартів протидії корупції. Але цього не достатньо, оскільки така боротьба повинна відбуватися на всіх рівнях у всіх державних і недержавних організаціях. За таких умов вирішальною стає роль керівника-лідера організації. У міжнародні стандарти та національне законодавство різних країн було впроваджено норми, які покладають відповідальність за успішність внутрішніх антикорупційних політик саме на керівника.

Аналіз цих норм, а також практики їхньої реалізації, є важливим і для України, де протягом останніх років відбуваються процеси впровадження нових антикорупційних політик і реформування антикорупційної інфраструктури. Усвідомлення цінності антикорупційної роботи та власної відповідальності за запобігання та виявлення корупції керівниками державних організацій та приватних компаній є визначальними чинниками успіху цих змін. При цьому керівники як державних організацій, так і бізнесу потребують конкретних інструментів для менеджменту, які забезпечать ефективність їхніх дій з розбудови та забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення корупції на рівні окремої інституції. Необхідність протидії корупції на світовому рівні визнана у низці міжнародних документів, розроблених Організацією Об’єднаних Націй, Радою Європи, Організацією економічного співробітництва та розвитку, Європейським Союзом. [1].

Висока відповідальність та усвідомлення влади забезпечує розробку ефективних національних стандартів протидії корупції. Але цього не достатньо, оскільки така боротьба повинна відбуватися на всіх рівнях у всіх державних і недержавних організаціях. Усвідомлення цінності антикорупційної роботи та власної відповідальності за запобігання та виявлення корупції керівниками державних організацій та приватних компаній є визначальними чинниками успіху цих змін. При цьому керівники як державних організацій, так і бізнесу потребують конкретних інструментів для менеджменту, які забезпечать ефективність їхніх дій з розбудови та забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення корупції на рівні окремої інституції.

Лідерський потенціал включає в себе сукупність якостей, навичок і компетенцій, що дозволяють керівнику ефективно впливати на організацію, приймати відповідальні рішення та впроваджувати антикорупційні ініціативи. До основних характеристик такого потенціалу належать:

- Моральна стійкість – здатність протистояти тиску та спокусам, діяти відповідно до етичних норм.

- Відповідальність – готовність нести відповідальність за ухвалені рішення та їх наслідки.
- Комунікаційні навички – здатність чітко доносити антикорупційні принципи до підлеглих.
- Стратегічне мислення – розуміння довгострокових наслідків боротьби з корупцією.
- Організаційна культура – формування у підлеглих цінностей прозорості та підзвітності.

Попри важливість лідерства у боротьбі з корупцією, існує низка викликів, які ускладнюють розвиток цього потенціалу:

- Розвинена корупційна культура – звичка до корупційних практик може перешкоджати впровадженню змін.
- Недостатній рівень освіти та підготовки – не всі керівники володіють необхідними знаннями та навичками для ефективного антикорупційного менеджменту.
- Тиск з боку зовнішнього середовища – лідери можуть зазнавати тиску від впливових осіб або корумпованих структур.
- Опір змін з боку підлеглих – персонал може не підтримувати антикорупційні ініціативи через власні інтереси або страх втрати привілеїв.

Основним рушієм діяльності з запобігання корупції та формування доброчесності в організаціях виступають ініціативи від антикорупційних уповноважених. Важливо зазначити, що активна взаємодія з керівництвом (надання пропозицій) прямо залежить від рівня професійної компетентності та організаційної форми уповноважених. Керівники організацій повинні виступати двигуном системи запобігання корупції у своїх організаціях, спонукаючи своїх антикорупційних уповноважених бути відповідальними та ініціативними у реалізації їхніх завдань.

Ключова національна збірка інформації щодо положень налагодження системи запобігання корупції міститься у спеціалізованому Законі України «Про запобігання корупції». Проте аналіз його норм не дає однозначного комплексного бачення щодо змісту лідерської ролі керівника державного органу або організації із запобігання корупції[2].

Окремі положення про роль керівника у запобіганні корупції можна виокремити із аналізу іншого законодавства, яке визначає статус керівників органів публічної влади. Закон України «Про державну службу» адресований усім державним службовцям. Він містить нормативний опис принципів доброчесності та загальної відповідальності керівника/-ці державної служби за управлінські процеси. Зокрема у законі встановлено обов’язок формування керівником державної служби у підпорядкованих державних службовців сумлінного ставлення до служби, дбайливого ставлення до державного майна, додержання ними правил етичної поведінки; вживання профілактичних заходів та заходів реагування щодо дисциплінарних проступків. Тому зазначимо, що попри відсутність прямої вказівки цієї норми на доброчесність, у її системному тлумаченні можна відзначити загальну відповідальність керівника за діяльність органу публічного сектору

та його працівників. (ч.1 ст. 4 Закону України «Про державну службу»), а недопущення дисциплінарних порушень передбачає також питання порушень антикорупційного законодавства [3].

Важливим нормативним джерелом щодо системи запобігання корупції у державному органі є Типове положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції. Хоча це джерело адресоване антикорупційним уповноваженим і стосується лише публічного сектору, проте за відсутності інших системних положень про роль керівника у запобіганні корупції, його положення можуть бути без втрати змісту перетворені на систему вимог до керівника щодо забезпечення діяльності професіоналів із запобігання корупції — уповноважених. Ця норма дублює аналогічне завдання з Закону України «Про запобігання корупції». Свідчить про обов'язок керівника розглядати такі повідомлення про можливу корупцію та ефективно розслідувати їх, відсторонювати осіб від виконання повноважень до закінчення розгляду справи, притягати до дисциплінарної відповідальності осіб, які визнані винними у вчиненні корупційного, або пов'язаного з корупцією правопорушення без накладення санкції позбавлення права працювати на посадах у публічному секторі. Норма встановлює завдання керівника органу піклуватися про доброчесність контрагентів у його організації, реагувати на повідомлення антикорупційного уповноваженого щодо корупційних ризиків укладання договірних відносин із тими з них, щодо кого є сумніви у доброчесності, виходячи із наявної інформації щодо їхньої попередньої діяльності, складу засновників або керівників [4].

У висновку варто зазначити що корупція залишається однією з найбільших проблем у державному та приватному секторах. Вона гальмує розвиток, знижує довіру громадян і працівників до керівництва та створює несприятливі умови для роботи. Одним із ключових способів боротьби з корупцією є розвиток лідерського потенціалу керівників. Адже саме лідери пропонують тон у своїх організаціях, починаючи з етичних норм поведінки та впроваджуючи механізми прозорості й підзвітності.

Отже, ефективність протидії та запобігання корупції залежить від чотирьох головних складових: 1) наявності належної правової бази антикорупційного спрямування; 2) ефективного і повного її застосування; 3) розвитку системи громадського контролю та формування антикорупційної громадської свідомості; 4) організаційно-управлінського забезпечення антикорупційної діяльності. Перше, що потрібно Україні для ефективної реалізації антикорупційної політики, – це політична воля, усвідомлення того, що це потрібно Україні, і що за нас це ніхто не зробить. По-друге, принцип верховенства права повинен бути не просто декларацією, а насправді діяти на всіх рівнях управління. По-третє, тісна співпраця з неурядовими організаціями є запорукою громадського контролю та формування свідомого негативу у громадян ставлення до проявів корупції.

Список використаних джерел

1. Національне агентство з питань запобігання корупції 2022р «Законодавчі основи лідерської ролі у питаннях запобігання та виявлення корупції». URL:https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/Rol_lidera_u_protydii-_koruptsii-_Analitychnyy-_oglyad_vprovadzhennya.pdf
2. Закон України «Про запобігання корупції»від 14.10.2014 р. №1700 Верховна Рада України. «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18
3. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2017 № 889 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19
4. Наказ від 10.12.2021 № 794 "Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи" Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 грудня 2021 р. за №1702. URL:https://zakon.rada.gov.ua/go/z1702-21

Рац Дар'я Дмитрівна
здобувач ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Материнська Ольга Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛАЄНСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану комплаєнс-режими набувають особливого значення, оскільки компаніям доводиться адаптуватися до нестабільного правового середовища, нових регуляторних вимог та підвищених ризиків. Компанії повинні не лише дотримуватися стандартних правових норм, але й враховувати воєнні обмеження, санкційні списки, антикорупційні заходи та етичні аспекти ведення бізнесу. Особливу увагу слід приділяти фінансовому моніторингу, відносинам з діловими партнерами та кібербезпеці. Оскільки зміни в законодавстві можуть мати непередбачувані наслідки для бізнесу, ефективна комплаєнс-стратегія повинна включати постійний аналіз нових вимог, оцінку ризиків та розробку механізмів їх мінімізації. У цій статті розглянемо ключові виклики комплаєнсу в умовах воєнного стану, їхній вплив на бізнес та практичні рекомендації щодо забезпечення відповідності законодавству.

Комплаєнс - це система заходів, процедур і політик, спрямованих на забезпечення дотримання організацією вимог законів, внутрішніх положень,

етичних кодексів і стандартів. Основна мета комплаєнсу - запобігти порушенням і мінімізувати юридичні, фінансові та репутаційні ризики. В умовах воєнного стану роль комплаєнсу значно зростає, оскільки компанії стикаються з нестабільним середовищем, новими законодавчими вимогами, шахрайством, корупцією та санкційними обмеженнями. Комплаєнс допомагає підтримувати прозорість діяльності, відповідати нормативним вимогам та зберігати довіру партнерів, держави та суспільства.

Основні завдання комплаєнсу в умовах воєнного стану:

1) дотримання санкційного законодавства;

2) запобігання фінансуванню тероризму та відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом;

3) захист персональних даних та конфіденційної інформації;

4) прозорість закупівель та благодійної допомоги;

5) забезпечення дотримання антикорупційних стандартів.

Під час воєнного стану відбудуться значні зміни в законодавстві та регуляторних вимогах у сферах оподаткування, антикорупційної політики та фінансових операцій. Почнемо із законодавчої системи. Під час воєнного стану держава може спрощувати або посилювати регуляторні вимоги в різних сферах. Наприклад, вона може запровадити податкові пільги для бізнесу або спростити процедури державних закупівель чи ліцензування з метою підтримки економіки. Водночас посилюється регулювання фінансових операцій, щоб запобігти відтоку капіталу та фінансуванню незаконної діяльності.

Окрім законодавчої системи, в умовах воєнного стану також можуть розглядатися важливі податкові заходи. Під час воєнного стану уряд може вносити зміни до податкової системи, наприклад, підвищувати податки для збільшення надходжень до бюджету або звільняти від оподаткування для підтримки бізнесу. У цьому контексті підвищення податків може включати податки на допомогу військовим, пільги, а також ті, що збільшують податкове навантаження на організації, але найімовірніше, що уряд збільшить військові податки.

Після цих двох пунктів можна розглядати антикорупційну систему. Ви можете здивуватися, навіщо вам це потрібно, але насправді антикорупційні системи (стратегії) також дуже важливі, особливо якщо ви хочете зберегти свою організацію. Держави можуть розробити документ, який називається «антикорупційна стратегія». Цей документ допомагає забезпечити спільну роботу між усіма органами влади та громадянським суспільством для подолання корупції [1]. П’ять головних принципів Антикорупційної стратегії це оптимізація функцій органів влади, цифрова трансформація, підвищення прозорості надання державних послуг, невідворотність відповідальності за корупцію, утвердження культури доброчесності [2]. Крім того, важливі фінансові операції та міжнародна торгівля в умовах воєнного стану підлягатимуть більш суворому контролю. Це включає обмеження на валютні операції, запровадження системи ліцензування імпорту та експорту певних товарів і посилення митного контролю. Ці заходи спрямовані на запобігання

фінансуванню тероризму, відтоку капіталу та забезпечення економічної стабільності.

Це стосується і комунікації. Комунікація також має вирішальне значення для організацій, особливо під час воєнного стану. У цьому контексті комунікація охоплює не лише персонал і керівництво, а й структуру організації [3]. Дуже важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні аспекти комунікації. Як приклад зовнішньої комунікації та воєнного стану, слід звернути увагу на зворотний зв'язок з клієнтами та партнерами[4].

Без зворотного зв'язку організація або компанія може розвалитися або зіткнутися з кризою. Що стосується внутрішньої комунікації, то тут важливо звернути увагу на персонал, особливо на його психічний і моральний стан. Якщо працівники не відчувають підтримки з боку керівництва, вони втрачають мотивацію до роботи. Це означає, що необхідно працювати не тільки з персоналом, але й з організаційною структурою. Це тому, що без структури персонал і сама організація не будуть функціонувати належним чином. Іншими словами, важливо також створити організаційну структуру. Іншими словами, це цілі та завдання, яких хоче досягти організація. Однак в умовах воєнного стану ці цілі можуть відрізнятися від довоєнної ситуації. Після визначення цілей наступним кроком є комунікація з персоналом. Оскільки ви знаєте, що перебуваєте в умовах воєнного стану, ви повинні зробити все можливе, щоб мотивувати і заспокоїти своїх співробітників. Премії та відпустки є важливими, але ви також повинні забезпечити певну мотивацію для своїх працівників під час воєнного стану.

Таким чином, якщо розглядати конкретно комплаєнс, то існують фінансові, антикорупційні, податкові та юридичні аспекти. Важливим аспектом є також комунікація. Тому всі ці аспекти є більш продуктивними під час воєнного стану.

Список використаних джерел

1.Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) https://nazk.gov.ua/uk/departament-koordynatsiyi-antykoruptsijnoyi-polityky/antykoruptsijna-strategiya/

2.Кронівець Т.М., Антикорупційний комплаєнс як інструмент економічного розвитку громад, Науково-практична конференція «*Проблеми інформаційного-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні»* 15 червня 2023р. С.56-60.

3. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 52-57.

4. Посвалюк. О., Бабчинська О., Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємств, *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023; 2(2): 110-123.

Рибаков Максим Сергійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

Корупція в Україні – серйозна перешкода. Вона гальмує розвиток країни та заважає нам рухатися до Європейського Союзу. У 2024 році ми стали кандидатами на вступ до ЄС, тож тепер мусимо привести свою антикорупційну систему до нових стандартів. Цікаво розібратися: як у нас з цим справи, що радять європейці і як це втілити в життя?

У нас вже є кілька антикорупційних органів: НАБУ, САП, НАЗК і Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Їхня мета – боротися з корупцією. Але на ділі все не так гладко. Політики часто втручаються в їхню роботу, грошей не вистачає, ці органи самі не можуть знайти спільну мову між собою. Через це люди мало вірять у їхню силу. Можемо згадати хоча б скандал з «Укроборонпромом» у 2019 році – докази були, а покарання винних так і не дочекалися.

Європейці пропонують кілька простих правил:

- Антикорупційні органи мають працювати без тиску політик.
- Усе у державі має бути відкритим: від декларацій чиновників до судових рішень.
- Покарання за хабарі – невідворотне, а суди – справедливі.

Як це реалізувати в Україні? Ось мої думки:

1. Дати органам більше свободи. Наприклад, змініть систему вибору їхніх керівників, щоб політика не мала впливу.
2. Покращити технології. Електронні декларації у нас є, але було б добре, якби комп’ютер сам шукав сумнівні моменти.
3. Допомогти ВАКС. Суд потребує фінансування, чесних суддів і, можливо, стажування за кордоном.
4. Захистити викривачів. Ті, хто каже про корупцію, не повинні боятися за своє життя.

Та є й проблеми. Дехто у влади не хоче змін – їм зручно так, як є. До того ж, багато українців не бачать нічого страшного в "дрібних" хабарях. А також на війну йде багато ресурсів, які могли б піти на реформи.

Для протидії корупції, Україні варто:

- Забезпечити антикорупційним органам незалежність – і в законах, і в бюджеті.
- Впровадити технології для автоматичної фіксації порушення.
- Зробити суди відкритими, особливо ВАКС, і обирати суддів.
- Пояснювати людям, особливо молоді, чому корупція – це зло.
- Підтримувати журналістів і активістів, які тримають владу під контролем.

Без підтримки Європи та наших громадян ці ідеї залишаються на папері. Але якщо ми комплексно візьмемося за справу, то зможемо наблизитися до європейського рівня.

Список використаних джерел

1. Конвенція ООН проти корупції ухвалена 31 жовтня 2003 року.
2. Закон України "Про запобігання корупції" від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.
3. Звіт GRECO за 2017 рік про боротьбу з корупцією в Україні.
4. Книга "Прозорість і доброчесність у публічному секторі: європейський досвід для України" / За ред. О. Мельничук, Київ, 2020.

Савишен Ярослав Олександрович
здобувач наукового ступеня доктор філософії
кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАПОБІГАННЯ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ФІНАНСУВАННІ БІЗНЕСУ

Повномасштабна війна завдала економіці України колосальних збитків, які оцінюються у сотні мільярдів доларів і продовжують збільшуватися. Руйнування інфраструктури, падіння обсягів виробництва, втрата робочих місць і кваліфікованих кадрів та зниження купівельної спроможності населення поставили бізнес перед безпрецедентними викликами. Незважаючи на значні матеріальні й людські втрати та надскладні виклики через військову агресію, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність, подолати значні труднощі у виробництві та негативні наслідки відтоку та переміщення робочої сили [3, с. 12; 5, с. 65-66]. Однак, попри досягнуту стабілізацію, подальше повоєнне відновлення економіки та повноцінний розвиток бізнес-середовища буде залежати від цілеспрямованих зусиль щодо підтримки підприємництва та ефективного розподілу ресурсів.

Після завершення війни настане важливий період активного відновлення та розвитку бізнесу [2, с. 7]. Особливого значення набуде забезпечення прозорості та ефективності розподілу фінансових ресурсів, які надходитимуть як із державного бюджету, так і від міжнародних донорів. Саме тому критично важливо заздалегідь визначити потенційні корупційні ризики, які можуть супроводжувати цей процес, і розробити дієві механізми для їх запобігання.

Відбудова країни неможлива без фінансової підтримки підприємництва. Уряд та міжнародні партнери розробляють масштабні програми допомоги, які включають гранти, субсидії, пільгове кредитування та податкові стимули. За даними ПРООН, у 2023 р. понад 25% українських підприємств уже скористалися державною або міжнародною фінансовою підтримкою [3, с. 10;

4, с. 135]. Однак, досвід відновлення інших країн свідчить, що великі фінансові вливання можуть стати джерелом корупційних ризиків, особливо якщо контроль за розподілом коштів є недостатнім. Корупція – тобто, зловживання службовим становищем або ресурсами держави з метою отримання особистої вигоди, – залишатиметься ключовим викликом для державного управління в Україні після війни і становитиме головну небезпеку під час відновлення економічної системи [8, с. 4]. Для ефективної протидії цьому явищу необхідно чітко розуміти, що саме являє собою корупційний ризик та які чинники сприяють його виникненню в умовах післявоєнного відновлення.

Корупційний ризик – це відповідний факт (дія, стан), який створює умови для вчинення корупційних правопорушень особами, уповноваженими на виконання функцій держави та місцевого самоврядування [1]. До основних чинників, що сприяють виникненню корупційних ризиків у період післявоєнного відновлення, можна віднести: непрозорість процедур розподілу ресурсів, послаблений контроль за використанням коштів, значні обсяги фінансування, конфлікт інтересів та низьку ефективність антикорупційних механізмів.

Як свідчать результати опитування, 73% українців та 80% представників бізнесу серед можливих ризиків найбільше непокоїть повернення корупційних схем у процеси відбудови. 63% громадян і 73% підприємців бояться, що корупція може перевершити ризик повторення воєнних дій, який також залишається актуальним для суспільства. Щоб запобігти корупційним ризикам, критично важливо забезпечити механізми контролю, адже саме це вважають пріоритетом 33% населення та 44% бізнесу. Крім того, 24% громадян і 18% підприємців підтримують посилення кримінальної відповідальності за корупційні дії [6].

Особливу загрозу становитимуть корупційні ризики, пов’язані з можливістю недоброчесного використання фінансової підтримки з боку підприємств, які можуть зловживати довірою державних установ і міжнародних донорів через завищення вартості проєктів, подання недостовірної інформації та маніпуляції під час отримання і використання виділених коштів. Подібні випадки не лише знижують ефективність допомоги, але й суттєво ускладнюють подальше залучення фінансових ресурсів, знижуючи довіру міжнародних партнерів і потенційних інвесторів до українського бізнесу.

Для ефективного запобігання описаним корупційним ризикам необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення прозорості, посилення контролю за використанням ресурсів та залучення громадськості до процесів моніторингу й аудиту. Також варто звернути увагу на рекомендації міжнародних експертів, які наголошують на необхідності реформування судової системи для забезпечення ефективного та своєчасного реагування на корупційні правопорушення, що є критично важливим для посилення верховенства права та відновлення довіри до інвестиційного клімату України [7].

Одним із ключових механізмів запобігання корупції є цифровізація фінансових процесів та максимальне переведення процедур розподілу коштів в електронну форму. Впровадження електронних платформ із відкритим доступом, які забезпечують прозорість усіх етапів отримання та використання фінансування, дозволяє суттєво зменшити ризики маніпуляцій і зловживань. Крім того, важливою є роль незалежних антикорупційних органів, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП). Забезпечення їх інституційної незалежності, адекватного фінансування і розширення повноважень для перевірки використання коштів стане вагомим фактором стримування корупційних схем.

Не менш важливим інструментом запобігання корупції є активна участь громадянського суспільства та незалежних медіа. Створення умов для проведення незалежних аудиторських перевірок, а також залучення громадськості до процесу контролю та звітування, є вкрай важливим для забезпечення чесного використання фінансових ресурсів.

Отже, системне впровадження запропонованих заходів із запобігання корупції є обов'язковою умовою для ефективного післявоєнного відновлення українського бізнесу та зміцнення економічної стабільності держави. Успіх цих зусиль буде залежати від злагодженої співпраці держави, підприємницької спільноти та громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Бугайчук К. Л. Корупційні ризики: поняття, класифікація, методологія оцінки, заходи усунення. URL: http://www.univd.edu.ua/general/publishing/konf/31_03_2017/pdf/15.pdf.
2. Климчук О.В. Управління економічною системою України у воєнний період. *Менеджмент в умовах війни: збірник матеріалів круглого столу.* Вінниця, 2023. С. 6–10.
3. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ, 2024. 86 с.
4. Савишен Я.О., Климчук О.В. Сучасні підходи до державного управління проєктно-грантовою діяльністю малого і середнього бізнесу. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: Міжнародна науково-практична конференція.* Одеса: Одеська політехніка. 2024. С. 134–137.
5. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка.* 2023. № 3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.
6. У майбутній відбудові українці бояться корупції більше ніж війни – соціологічне опитування. *Transparency International Ukraine.* 14.06.2023. URL: https://ti-ukraine.org/news/u-majbutnij-vidbudovi-ukrayintsi-boyatsya-koruptsiyi-bilshe-nizh-vijny-sotsiologichne-opytuvannya.

7. U4 Anti-Corruption Resource Centre. Mitigating corruption in the post-war reconstruction of Ukraine. 2023. URL: https://www.u4.no/publications/mitigating-corruption-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine/fullversion#policy-options-in-ukraines-reconstruction.

8. Wilkins K. Reconstructing Ukraine: Context-tailored approaches to corruption. Global Initiative Against Transnational Organized Crime. 2023. URL: https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2023/10/Katherine-Wilkins-Reconstructing-Ukraine-context-tailored-approaches-to-corruption-UKRAINIAN-GI-TOC-October-2023.pdf.

Саган Євгенія Іванівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Гайду Ганна Володимирівна
суддя, Голова Вінницького міського суду

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОМПЛАЄНСУ В СУДОВІЙ ГІЛЦІ ВЛАДИ

Антикорупційний комплаєнс – це система заходів, спрямованих на запобігання корупційним правопорушенням у державних установах. У судовій гілці влади це може включати етичні кодекси, навчання персоналу та моніторинг дотримання законодавства. Актуальність проблеми полягає в тому, що корупція в судовій системі є однією з найбільших перешкод для забезпечення справедливості та верховенства права в Україні. Впровадження антикорупційного комплаєнсу може допомогти підвищити довіру громадськості до судової влади. Українське законодавство передбачає ряд норм, які можуть бути основою для впровадження антикорупційного комплаєнсу в судах, зокрема Закон України «Про запобігання корупції» [1] та інші нормативно-правові акти.

Методи реалізації можуть бути різними, наприклад, навчання суддів і працівників апарату судів, регулярні тренінги з етики та антикорупційного законодавства, створення внутрішніх контрольних механізмів, впровадження системи внутрішнього аудиту та моніторингу дотримання антикорупційних норм, співпраця з громадськими організаціями, залучення експертів та НУО для оцінки ефективності антикорупційних заходів [2].

Перевагами впровадження комплаєнсу є: підвищення прозорості, тобто чіткі процедури і правила зменшують можливості для корупційних дій, зміцнення довіри суспільства: громадяни будуть більше довіряти судовій системі, якщо побачать реальні кроки щодо боротьби з корупцією. Зниження ризиків корупції, тобто систематичний підхід до запобігання корупції може знизити кількість випадків хабарництва та інших правопорушень.

Виклики впровадження є супротив з боку деяких суддів. Необхідно подолати опір змінам та забезпечити підтримку з боку всіх учасників

судового процесу. Недостатнє фінансування: реалізація програм антикорупційного комплаєнсу потребує ресурсів, яких може не вистачати [3].

Перспективи розвитку полягають у впровадженні антикорупційного комплаєнсу в судовій гілці влади стане важливим кроком до реформування судової системи в Україні, що, в свою чергу, сприятиме загальному покращенню інвестиційного клімату та економічного розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції: Закон України від 4.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

2. Антикорупційна політика ЄС: ключові елементи, орієнтація на сталий розвиток, уроки для України: навчальний посібник. – Сумі: Інститут стратегій інноваційного розвитку трансферу знань, 2023р. 270 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/380971235_Antikorupcijna_politika_ES_klucovi_elementi_orientacia_na_stalij_rozvitok_uroki_dla_Ukraini_navcalnij_posibnik_-_Sumi_Institut_strategij_innovacijnogo_rozvitku_i_transferu_znan_2023_-_270_s

3.Кронівець Т.М. Антикорупційний комплаєнс як інструмент економічного розвитку громад. Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Проблеми інформаційно-правового забезпечення децентралізації державної влади та цифрової трансформації в Україні» (м. Вінниця, 2023 року). Вінниця, 2023. Т.1. С. 56-61

Сазонська Ганна Романівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Поліськького національного університету

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

Соціальний захист учасників бойових дій (УБД) є важливим напрямом державної політики, спрямованим на забезпечення їхніх прав, гідного рівня життя та інтеграції в суспільство після виконання військових обов’язків. З огляду на воєнні конфлікти, що мали місце в історії України та тривають нині, питання соціальної підтримки ветеранів набуває особливої актуальності. Однак існує низка проблем, які ускладнюють реалізацію політики соціального захисту цієї категорії населення.

По-перше, спостерігається невідповідність між законодавчо закріпленими пільгами та їх фактичною реалізацією. Ветерани стикаються з бюрократичними перепонами, труднощами у доступі до медичних, соціальних і психологічних послуг. Часто фінансування програм соціального захисту є недостатнім або здійснюється із затримками.

По-друге, постає проблема реабілітації військовослужбовців після повернення із зони бойових дій. Війна залишає значний відбиток на

фізичному та психологічному стані ветеранів, а доступ до якісних реабілітаційних послуг є обмеженим. Недостатньо розвинена система психосоціальної підтримки, що ускладнює процес адаптації до мирного життя.

По-третє, питання працевлаштування ветеранів залишається актуальним. Багато з них мають труднощі з пошуком роботи через відсутність цивільних професійних навичок або через психологічні особливості, пов'язані з бойовим досвідом. Державні програми перекваліфікації є недостатньо ефективними, а приватний сектор не завжди готовий наймати ветеранів.

По-четверте, існують проблеми житлового забезпечення учасників бойових дій. Хоча законодавством передбачені пільги на отримання житла, їх реалізація часто затягується через брак фінансування, корупційні схеми або бюрократичні складнощі.

По-п'яте, важливою є інтеграція ветеранів у суспільне життя. Нерідко учасники бойових дій зіштовхуються зі стереотипами, нерозумінням з боку суспільства, а інколи навіть із дискримінацією. Це може спричиняти соціальну ізоляцію, проблеми у спілкуванні з близькими та зростання рівня конфліктності.

Отже, державна політика соціального захисту учасників бойових дій потребує вдосконалення через усунення існуючих бар'єрів, створення ефективної системи реабілітації, працевлаштування та інтеграції ветеранів. Лише комплексний підхід дозволить забезпечити гідне життя тим, хто захищав свою державу.

Державна політика соціального захисту учасників бойових дій: Виклад основного матеріалу. Соціальний захист учасників бойових дій (УБД) є одним із ключових напрямів державної політики, що має забезпечити гідні умови життя для тих, хто брав участь у захисті країни. В умовах воєнних конфліктів, зокрема з огляду на російсько-українську війну, потреба в ефективній системі підтримки ветеранів є вкрай актуальною. Основними аспектами такої політики є забезпечення пільг, медичної та психологічної реабілітації, працевлаштування, житлових програм та соціальної інтеграції.

1. Законодавче забезпечення та соціальні гарантії. Держава визначає правовий статус учасників бойових дій через відповідні закони, зокрема Закон України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту". Ветерани мають право на пільги, зокрема безоплатний проїзд, знижки на комунальні послуги, першочергове медичне обслуговування, отримання земельних ділянок тощо. Водночас на практиці реалізація цих прав стикається з бюрократичними труднощами та нестачею фінансування.

2. Медичне забезпечення та реабілітація. Важливою складовою державної політики є медична допомога та реабілітація учасників бойових дій. Однак багато ветеранів стикаються з проблемами у доступі до якісного лікування, зокрема через перевантаженість державних медичних закладів. Недостатня кількість фахівців із психічного здоров'я призводить до того, що ветерани не отримують необхідної підтримки для подолання

посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та інших наслідків бойового досвіду.

3. Програми соціальної адаптації та підтримки. Держава впроваджує програми соціальної адаптації ветеранів, однак їх ефективність залишається низькою. Важливим напрямом є створення ветеранських центрів, які допомагають з реінтеграцією у цивільне життя. Однак такі ініціативи часто фінансуються волонтерськими організаціями або міжнародними партнерами, а не державним бюджетом.

4. Працевлаштування та перекваліфікація. Однією з найсерйозніших проблем є працевлаштування учасників бойових дій. Держава пропонує ветеранам можливість перекваліфікації, але ці програми часто не враховують реальних потреб ринку праці. Приватні компанії не завжди охоче приймають на роботу ветеранів через певні стереотипи або відсутність у них необхідних навичок. Для покращення ситуації необхідно розширювати державні та приватні ініціативи з підтримки бізнесу ветеранів та їхньої інтеграції в економіку.

5. Житлове забезпечення. Державна політика передбачає надання житла або компенсацію за його придбання для учасників бойових дій, однак на практиці ця програма реалізується повільно. Ветерани змушені довго чекати на отримання житла або стикатися з фінансовими труднощами при його купівлі. Необхідним є впровадження нових механізмів фінансування та прискорення процесів розподілу житла.

6. Психологічна підтримка та соціальна реінтеграція. Важливою частиною державної політики є психологічна допомога ветеранам. Проте в Україні поки що немає достатньої кількості кваліфікованих спеціалістів, які можуть працювати з проблемами, пов’язаними з ПТСР та іншими психологічними наслідками війни. Часто ветерани залишаються наодинці зі своїми проблемами, що може призводити до соціальної ізоляції, конфліктів у сім’ї та навіть самогубств.

7. Державні ініціативи та громадська підтримка. Важливим чинником є співпраця держави з громадськими організаціями та волонтерами, які часто беруть на себе значну частину роботи з підтримки ветеранів. Попри наявність державних програм, ефективність їхнього впровадження залишається недостатньою без активної участі громадянського суспільства.Таким чином, державна політика соціального захисту учасників бойових дій має потенціал для розвитку, але потребує системних реформ. Необхідне покращення механізмів надання пільг, розширення медичних послуг, вдосконалення програм перекваліфікації та працевлаштування, а також більш ефективна психологічна підтримка. Комплексний підхід і тісна взаємодія держави, суспільства та міжнародних партнерів дозволять створити ефективну систему соціального захисту ветеранів.

Висновки та пропозиції. Аналіз державної політики соціального захисту учасників бойових дій в Україні свідчить про те, що, попри існування законодавчих гарантій та програм підтримки, їхня реалізація стикається з численними проблемами. Зокрема, спостерігаються труднощі в отриманні

передбачених пільг, недостатній рівень медичної та психологічної реабілітації, низька ефективність програм працевлаштування та перекваліфікації, а також проблеми з житловим забезпеченням ветеранів.

Однією з головних проблем є недосконаліть механізму реалізації соціальних гарантій. Законодавство передбачає широкий спектр пільг для ветеранів, однак їхня фактична доступність обмежена через бюрократичні перепони, недостатнє фінансування та неефективне управління державними програмами. Це вимагає перегляду нормативно-правової бази та створення більш прозорої системи контролю за виконанням соціальних гарантій.Медичне забезпечення учасників бойових дій також залишається недостатньо розвиненим. Незважаючи на наявність військових шпиталів та реабілітаційних центрів, ветерани часто не можуть отримати необхідну медичну допомогу через брак спеціалізованих лікарів, довгі черги та недостатнє фінансування. Особливу увагу слід приділити розвитку психосоціальної підтримки, оскільки велика кількість учасників бойових дій страждає на посттравматичний стресовий розлад (ПТСР).Ще одним критичним питанням є працевлаштування ветеранів. Багато з них після повернення з війни стикаються з труднощами у пошуку роботи через відсутність відповідних навичок або проблеми з адаптацією до цивільного життя. Державні програми перекваліфікації мають бути доповнені конкретними заходами щодо заохочення роботодавців наймати ветеранів, наприклад, наданням податкових пільг для компаній, що створюють робочі місця для УБД.Житлове забезпечення також потребує реформування. Чинні механізми надання житла ветеранам працюють неефективно, оскільки фінансування часто є недостатнім, а процес отримання квартир або земельних ділянок займає роки. Держава повинна розглянути можливість створення окремих житлових програм для учасників бойових дій, зокрема впровадження державних іпотечних програм із пільговими умовами.Окрему увагу слід приділити соціальній інтеграції ветеранів. Часто учасники бойових дій стикаються зі стереотипами та нерозумінням з боку суспільства, що ускладнює їхню адаптацію до мирного життя. Важливим кроком у цьому напрямі має стати активна популяризація позитивного іміджу ветеранів, залучення їх до громадської діяльності, створення ветеранських спільнот та ініціатив.З огляду на викладене, для покращення системи соціального захисту учасників бойових дій можна запропонувати наступні заходи:

1. Оптимізація системи надання пільг та соціальних виплат шляхом автоматизації процесів та усунення бюрократичних бар’єрів.
2. Розширення мережі реабілітаційних центрів і залучення фахівців із психосоціальної допомоги для ветеранів.
3. Створення ефективних програм перекваліфікації та стимулювання роботодавців до працевлаштування ветеранів.
4. Запровадження механізмів забезпечення житлом, зокрема через державне фінансування будівництва доступного житла для ветеранів.

5. Забезпечення комплексної підтримки з боку держави, громадських організацій та міжнародних партнерів для розвитку ветеранських ініціатив.

Впровадження цих заходів дозволить не лише покращити якість життя учасників бойових дій, а й забезпечити їхню ефективну соціальну інтеграцію та гідне майбутнє.

Список використаних джерел

1. Гаєвська, Л. С. Соціальний захист учасників бойових дій в Україні: проблеми та перспективи / Л. С. Гаєвська // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – № 4. – С. 67–74.

2. Лялюк, О. М. Проблеми соціальної адаптації ветеранів війни в Україні / О. М. Лялюк, В. І. Савчук // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка і управління. – 2020. – Вип. 18. – С. 45–53.

3. Мартинюк, О. В. Державна політика реабілітації учасників бойових дій: сучасний стан та шляхи вдосконалення / О. В. Мартинюк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – № 2(73). – С. 112–120.

Самборська Оксана Юріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Величезних викликів зазнали українці за час воєнного стану в Україні, що змусило прийняти рішучі дії та податися до пошуків кращого добробуту в сусідніх країнах. Частина працездатного населення мігрували до країн Європи, ближнього Сходу, Канади, Америки тощо. Довготривалі воєнні дії на території України спричиняють високу ймовірність втрати інтересу залучення іноземних інвестицій до українських компаній тим самим не кращі перспективи для збільшення кількості робочих місць. Через нерозв’язання тривалого воєнного конфлікту виникають втрати на ринку праці саме працюючих, молодих за віком людей, що можуть працювати на території своєї країни. Такі руйнівні характери війни негативно впливають загалом на економіку країни, стан доходу населення, добробут членів сімей та інше. Знайти роботу в Україні стає дедалі важче, щороку кількість пропозицій від роботодавців скорочуються у зв’язку зі закриттям бізнесу, компаній та скороченням робочих місць.

Станом на 01 січня 2024 р. загальна чисельність безробітних, зареєстрованих у Державній службі зайнятості, становила 96,1 тис. осіб

(серед них понад 40% мають вищу освіту) за наявності 40,2 тис. одиниць вакансій. Протягом 2023 року мали статус безробітних 483,2 тис. осіб проти 867,6 тис. осіб – у 2022 році, з них у 2023 році влаштувалися на роботу 160,1 тис. осіб, пройшли професійне навчання 32,9 тис. осіб, у 2022 р. відповідно – 248,8 тис. осіб та 46,6 тис. осіб [1].

Упродовж 2023 року на ринку праці традиційно відбувалися сезонні коливання, загальну тенденцію варто відзначити суттєве збільшення попиту на робочу силу. Левову частку попиту на ринку праці у 2023 р. сформували роботодавці з Київської, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей. Також у 2023 р., порівняно з 2022 р., відбувся значний приріст кількості вакансій у прифронтових областях країни: у Миколаївській – на 77,5%; у Чернігівській– на 57,2%; у Сумській– на 53%; у Запорізькій – на 25,9% [4].

Заходи державної політики в період військової агресії РФ спрямовуються на формування гнучкості трудової сфери та забезпечення зайнятості, що виявляється в поступових позитивних зрушеннях. Зокрема, у 2023 році удосконалено механізм надання компенсацій роботодавцям за працевлаштування окремих категорій безробітних, а також працевлаштування безробітних на нові робочі місця в суб'єктах малого підприємництва. За рік за компенсаційними програмами працевлаштовано 5 тис. безробітних. У 2023 році роботодавцям компенсовано витрати на оплату праці за працевлаштування 14 тис. внутрішньо переміщених осіб. Також у 2023 році ухвалено позитивні рішення щодо надання мікрогрантів на заснування та розвиток бізнесу майже 10 тис. отримувачам, якими передбачено створення 20,6 тис. нових робочих місць. У рамках проєкту «єРобота» у квітні 2023 року запроваджено грантову програму на створення або розвиток власного бізнесу учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей. У 2023 р. ухвалено позитивні рішення щодо надання грантів 226 отримувачам, якими передбачено створення 463 нових робочих місця.

За даними «Work.ua», станом на січень 2024 р., як порівняти з лютим 2022 роком, за кількістю пропозицій роботи ринок праці відновився на 93%. Але відновлення відбувається нерівномірно в регіональному розрізі. Порівняно з довоєнними показниками, найбільше зросла кількість вакансій у таких областях: Закарпатській (155%), Івано-Франківській (146%), Хмельницькій (125%), Львівській (123%), Вінницькій (120%), Рівненській (118%) та Чернівецькій (116%). За абсолютною кількістю пропозицій роботи незмінними лідерами є: Київська (30 913 вакансій), Львівська (8 473), Дніпропетровська (8 452), Одеська (5 752) та Харківська (3 347) області. У зазначених областях зосереджено 63 % від усіх вакансій.

Список використаної літератури

1. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/analitics/view

2. Самборська О. Ю. Причини зростання зовнішньої трудової міграції. Modern Economics. 2023. № 37. С. 84-90.
3. Самборська О. Ю. Сучасний стан безробіття в Україні та шляхи його подолання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 32-40.
4. Річні підсумки аналізу показників національного ринку праці у 2023 році. Національне агентство кваліфікацій. URL: https://nqa.gov.ua/news/ricni-pidsumki-analizu-pokaznikiv-nacionalnogo-…
5. Відновлення ринку праці України: регіональні аспекти. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni.

Самойленко Дар'я Тарасівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Нині корупція в Україні стала системною проблемою, проникла в усі сфери життєдіяльності, охопила всі рівні органів влади. Корупція послідовно розширює зону свого впливу, що створює серйозні загрози для стабільності держави та суспільства. Незважаючи на заходи протидії, корупційна ситуація в країні залишається складною. Тому, боротьба з корупцією − пріоритетний шлях політики України, що реалізується, зокрема, через діяльність Верховної Ради України, функціонування якої відіграє важливу роль у формуванні та впровадженні антикорупційної політики. Остання, в свою чергу, є ключовим елементом для досягнення європейських стандартів в державному управлінні.

Проблему формування антикорупційної політики держави в контексті євроінтеграції, зокрема, за участі Верховної Ради України, розглядають у своїх працях вітчизняні дослідники та науковці: К. Азімов [1], Н. Демчик [2], Ю. Камардіна [3] та ін.

Мета роботи − виявлення ролі Верховної Ради України у формуванні антикорупційної політики держави та її впливу на євроінтеграційні процеси.

Слід зазначити, що поняття корупції як явища, в Україні, ґрунтується на таких міжнародних правових актах: Конвенція ООН проти корупції (2003 р.) [4] та Конвенція Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію (1999 р.) [5]. У цих нормативних документах містяться, в тому числі, поняття корупції, яке є актуальними і для вітчизняної правової системи. Ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» містить безпосереднє визначення поняття корупції, у контексті міркувань вітчизняного законодавця [6].

Зважаючи на ключову функцію Верховної Ради України − законотворчу, вітчизняний парламент, як джерело законодавства України, відіграє основоположну роль у формуванні та реалізації антикорупційної політики України, що, в свою чергу, має першорядне значення у наближенні України до відповідності європейським стандартам державного управління.

Варто зазначити, що законодавча діяльність вітчизняного парламенту сприяє формуванню та систематизації нормативної бази для функціонуванню антикорупційних інституцій, запровадженню прозорих механізмів звітності та контролю за діяльністю посадовців. Зокрема, протягом останніх років було прийнято низку законодавчих актів, які створюють певний механізм функціонування державних органів, безпосереднім завданням яких є попередження корупційних проявів та їх подолання, наприклад, Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) [8].

У контексті євроінтеграції, слід зазначити, що Європейський Союз висуває до України чіткі вимоги щодо боротьби із корупцією як необхідну умову євроінтеграції. При цьому, без законодавчих дій українського парламенту неможливо такі вимоги реалізувати, оскільки парламент є єдиним державним органом в Україні, який володіє законодавчою функцією. Тобто, важливим елементом на шляху до євроінтеграції є не тільки ухвалення антикорупційних законів, а й регламентація ефективних механізмів їх впровадження у реальне життя.

Серед актуальних законодавчих ініціатив Верховної Ради України, які були спрямовані на формування антикорупційної політики держави в контексті євроінтеграції, стало прийняття вітчизняним парламентом таких нормативних актів, зокрема: вже згаданий Закон України «Про запобігання корупції» [6], також − Закони України «Про Національне антикорупційне бюро України» [8], «Про Вищий антикорупційний суд» [9], «Про очищення влади» [7] та ін. Зазначені нормативні акти є ключовими складовими глобальної всеукраїнської правової реформи, метою якої є створення умов для боротьби з корупцією в Україні, що сприятиме досягненню європейських стандартів у сфері державного управління.

Отже, роль Верховної Ради України у формуванні антикорупційної політики держави в контексті євроінтеграції полягає у законодавчій ініціативі та діяльності, спрямованій на боротьбу із корупцією, що наближатиме нашу країну до Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Азімов К. Р. Формування антикорупційної політики в незалежній Україні. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. №38. С. 215-222.

2. Демчик Н. П. Реалізація антикорупційної стратегії в Україні в контексті Євроінтеграційних процесів. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. №3. С. 289-292.

3. Камардіна Ю. В. Правове забезпечення євроінтеграції : загально-правовий та галузевий аспекти в контексті сталого розвитку. *Академічні візії*. 2024. №31. С. 1-14.
4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31.10.2003 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text (дата звернення: 14.03.2025).
5. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією (ETS 173) 27.01.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text (дата звернення: 14.03.2025).
6. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року. *Відомості Верховної Ради.* 2014. № 49. ст.2056.
7. Про очищення влади : Закон України від 16 вересня 2014 року. *Відомості Верховної Ради.* 2014. № 44. ст.2041.
8. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14 жовтня 2014 року. *Відомості Верховної Ради.* 2014. № 47. ст.2051.
9. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 7 червня 2018 року. *Відомості Верховної Ради.* 2018. № 24. ст.212.

Сінькевич Вероніка Сергіївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина Володимирівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ПРАВОВІ АСПЕКТИ СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

Господарський кодекс України відіграє важливу роль у правовому регулюванні підприємницької діяльності, проте його існування викликає чимало дискусій серед науковців, практикуючих юристів та представників бізнесу. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів Україна стикається з необхідністю реформування своєї правової системи, зокрема гармонізації її з європейськими стандартами. Одним із ключових напрямів цього процесу є скасування Господарського кодексу України, що має на меті усунення правових колізій, спрощення правового регулювання підприємницької діяльності та створення сприятливих умов для економічного розвитку.

Проблема полягає в тому, що наразі господарське право регулюється одразу двома кодексами – Господарським та Цивільним, що створює суперечності в правозастосуванні, ускладнює ведення бізнесу та підвищує

правові ризики. Реформа, спрямована на скасування Господарського кодексу, покликана спростити законодавче середовище, зробити його більш передбачуваним та прозорим, що особливо важливо для залучення інвестицій та розвитку малого і середнього підприємництва.

Однак цей процес викликає і певні занепокоєння щодо ефективного функціонування правової системи без окремого господарського регулювання, чи готові бізнес та державні установи до таких змін та наскільки швидко вдасться подолати можливі проблеми перехідного періоду.

Питання скасування Господарського кодексу активно обговорюється в наукових колах. Дослідники, зокрема Оцоколіч В. О., Банзерук В., Мовчан О. В., Замрига А. В. та інші, висвітлюють як переваги, так і можливі ризики цієї реформи. Більшість фахівців підтримують необхідність змін, проте наголошують на важливості грамотного та поступового переходу.

Можна виділи наступні переваги скасування Господарського кодексу: *уніфікація законодавства* – усунення дублювання норм між Цивільним та Господарським кодексами; *євроінтеграція* – приведення законодавства України у відповідність до європейських стандартів [2]; *спрощення ведення бізнесу* – створення більш прозорих і зрозумілих правил для суб'єктів господарювання [6]; *покращення інвестиційного клімату* – зниження правових ризиків для інвесторів [5]; *гнучкість економічного регулювання* – адаптація законодавства до сучасних потреб бізнесу та економіки [3]; *зменшення адміністративного навантаження* – скорочення бюрократичних процедур для підприємств [4, с. 156].

Недоліками та викликами реформи є: *перехідний період* – необхідність адаптації бізнесу та державних органів до нової системи правового регулювання [2]; *юридичні ризики* – можливі труднощі для юридичних осіб через зміни у правовому полі [3]; *необхідність реорганізації* – потреба внесення змін до нормативно-правових актів та внутрішніх документів підприємств [1]; *збільшення судових спорів* – можливе зростання кількості господарських спорів у зв'язку з тлумаченням нових норм [3]; *державна підтримка* – важливість створення комфортних умов для бізнесу під час реформи [1].

Отже, скасування Господарського кодексу України є необхідним кроком для спрощення правового регулювання господарських відносин та сприяння інтеграції України у європейський економічний простір. Водночас успіх цієї реформи залежить від того, наскільки ефективно буде реалізований перехідний період, як швидко адаптуються бізнеси та чи будуть враховані всі правові нюанси. За умови правильної імплементації, ця реформа може стати поштовхом до розвитку економіки та підвищення інвестиційної привабливості країни. Щоб забезпечити максимально ефективний перехід до нової системи правового регулювання, необхідно: розробити детальний перехідний план, забезпечити державну підтримку підприємств, підготувати судову систему, інформувати підприємців про зміни та можливості, які вони принесуть; залучити міжнародних експертів та використовувати досвід

інших країн, що проходили подібні реформи, для розробки оптимальної моделі правового регулювання.

Таким чином, хоча скасування Господарського кодексу є логічним кроком у напрямку правової гармонізації, його реалізація вимагає зваженого підходу, належної підготовки та підтримки всіх зацікавлених сторін.

Список використаної літератури

1. Закон про скасування Господарського кодексу: що передбачено? *Liga Zakon*: веб-сайт. URL:https://jurliga.ligazakon.net (дата звернення: 7.03.2025).
2. Чому скасування Господарського кодексу є революційним проривом для економіки? *Українська правда:* веб-сайт. URL: https://epravda.com.ua (дата звернення: 7.03.2025).
3. Замрига А. В. Адміністративно-правове забезпечення господарської діяльності в Україні. Теорія і практика: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.
4. Скасування Господарського кодексу України: до чого готуватися власникам та ризик-менеджменту підприємства? *Liga Zakon*: веб-сайт. URL:https://biz.ligazakon.net (дата звернення: 9.03.2025).
5. Мовчан О. Скасування Господарського кодексу – це крок, який відкриває Україні шлях до європейської економіки. *Прес-служба Апарату Верховної Ради України:* веб-сайт. URL: https://www.rada.gov.ua (дата звернення: 7.03.2025).
6. Сегал Є.А. Причини та наслідки скасування Господарського кодексу в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2024. С. 385-390.

Сиченко Віктор Володимирович
доктор наук з державного управління, професор, ректор комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Рибкіна Світлана Олексіївна
Ph-D зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Соколова Ельміра Тельманівна
Ph-D зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ

Сьогодні все більше дослідників розглядають аспекти наукової та практичної значимості застосування інструментарію комплаєнс-менеджменту на шляху реалізації євроінтеграційних орієнтирів та в умовах формування цілісної та сталої стратегії повоєнного відновлення і відбудови держави. Вплив глобалізації та регулятивного тиску, сприяння відповідності міжнародним освітнім стандартам сприяють розробленню довгострокових стратегій управління суспільними системами в умовах невизначеності та значних потенційних ризиків.

Застосування інструментів комплаєнс-менеджменту в управлінні системою освіти є важливим аспектом для забезпечення відповідності освітніх програм стандартам та вимогам. Комплаєнс у сфері освіти допомагає ідентифікувати та управляти ризиками, пов'язаними з дотриманням нормативних вимог та стандартів. Так, у своїх дослідженнях формування структурно-логічної моделі комплаєнс-менеджменту в освітній системі Є. Баженков наголошує, що така модель має ґрунтуватися на принципах корпоративної етики, політиці незалежної відповідальності, конфіденційності, регулювання конфліктів та інших [1, с. 13]. Основними сферами застосування комплаєнс-менеджменту в освітній сфері є визначення дотримання законодавчих вимог, нормативних актів, відстеження змін в законодавстві та забезпечення їх виконання. Упровадження стандартів якості освіти сприяють більш ефективній реалізації різноманітних комплаєнс-програм, зокрема в частині контролю за навчальними програмами, кваліфікацією викладачів, умовами навчання, тощо. Як зазначає дослідниця Л. Жураховська, використання програмних додатків для автоматизації комплаєнс-матриць відповідності «Дисципліни – Компетенції» значно зменшує час, необхідний для підготовки освітніх програм. Це дозволяє

ефективніше поєднувати дисципліни з результатами навчання, що вимагаються стандартами вищої освіти [2, с. 15]. Комплаєнс-менеджмент допомагає впроваджувати етичні стандарти та механізми протидії корупції в освітніх закладах з метою підтримки прозорості процедури вступної кампанії, розподілу бюджетних коштів та призначення на посади. Провідними напрямами порушень, що можуть бути зафіксовані в результаті застосування інструментів комплаєнс-менеджменту є фіктивна діяльність, неофіційні винагороди, неофіційні трудові відносини, порушення пожежної безпеки чи охорони праці, тощо. Комплаєнс-менеджмент також допомагає забезпечити дотримання вимог щодо захисту персональних даних, включає механізми боротьби з плагіатом, шахрайством під час іспитів або іншими порушеннями академічної доброчесності [3].

Комплаєнс-менеджмент в освіті є ключовим механізмом забезпечення відповідності діяльності закладів освіти законодавчим, етичним та внутрішнім нормативним вимогам. Для ефективного впровадження комплаєнсу застосовують різноманітні інструменти, що сприяють дотриманню стандартів та мінімізації ризиків. Розробка та застосування кодексу етики та поведінки дозволяє встановлювати моральні та професійні принципи для всіх учасників освітнього процесу, включаючи викладачів, студентів, адміністрацію та технічний персонал. Цим документом регламентовані правила взаємодії, запобігання конфліктам інтересів і сприяє формуванню культури доброчесності. Упровадження системи внутрішнього контролю, що включає механізми моніторингу дотримання освітніх стандартів, оцінювання якості освітнього процесу, перевірки фінансових операцій та розподілу ресурсів сприяє прозорості та ефективності управлінських рішень. У сучасних закладах освіти необхідно запроваджувати заходи, що мінімізують ризики корупції, такі як електронний документообіг, незалежні комісії з етики та процедури звітування про порушення. Механізми подання скарг та повідомлень можна реалізувати через анонімні гарячі лінії, електронні поштові скриньки або спеціальні платформи для повідомлення про порушення комплаєнс-політик. А постійне підвищення кваліфікації працівників щодо актуальних нормативних вимог, правових аспектів діяльності закладу та принципів корпоративної відповідальності сприяє ефективному функціонуванню системи комплаєнсу. Використання спеціалізованих програмних рішень для аналізу даних, відстеження відповідності нормативам і виявлення можливих порушень значно підвищує ефективність комплаєнс-менеджменту.

Комплаєнс-менеджмент у сфері освіти є критичним місцем для забезпечення відповідності освітніх програм стандартам та вимогам. Автоматизація процесів, розробка структурно-логічних моделей та використання сучасних систем управління навчанням сприяють підвищенню ефективності та якості освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Баженков Є. Структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 8 (254). С. 13-24 https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-254-13-24.

2. Жураховська Л. В. Автоматизація побудови матриці відповідності «дисципліни – компетентності» (на прикладі освітньої програми «фінансове посередництво»). Technology Audit and Production Reserves. 2021. № 4(4(60). С. 15–18. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.237758

3. Маковоз О., Коваль, Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17(34). https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14

Скічко Ірина Анатоліївна
асистент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕТОДІВ В ПРАВООХОРОННИХ ОРГАНАХ

Корупція є серйозною загрозою для стабільності та ефективності державного управління, особливо в правоохоронних органах, які повинні забезпечувати правопорядок та дотримання закону. Вона може набувати різних форм, таких як хабарництво, зловживання службовим становищем, вимагання, фальсифікація доказів та маніпулювання інформацією.

Сфера діяльності правоохоронних органів є надзвичайно широкою за обсягом і багатофункціональною за змістом. Відповідно, факти корупції у системі правоохоронних органів особливо негативно вражають суспільство і громадськість, підривають довіру громадян до всієї системи правоохоронних органів та державних інституцій [1]. Нерідко корупція в правоохоронних органах пов’язана з організованою злочинністю, що створює ще більшу загрозу для суспільства.

Для боротьби з корупцією застосовуються різні методи, які включають законодавчі заходи, підвищення прозорості, впровадження сучасних технологій, громадський контроль і міжнародну співпрацю. Також, є прикладні цілі запобігання корупції, які визначені в Антикорупційній стратегії. Вони спрямовуються на вирішення конкретних проблем в різних сферах суспільного життя, зокрема в правоохоронних органах. Завдання запобігання корупції конкретизують шляхи і засоби досягання цілей [2]. Одним із ключових підходів до подолання корупції є вдосконалення нормативно-правової бази, що забезпечує суворе покарання за хабарництво та зловживання владою. Антикорупційне законодавство має передбачати суворі механізми контролю за доходами та витратами посадових осіб, а також ефективні заходи щодо врегулювання конфлікту інтересів. Важливим аспектом є створення незалежних органів, які здійснють контроль за

дотриманням антикорупційних норм та розслідуванням відповідних злочинів.

Прозорість діяльності правоохоронних органів є одним із найефективніших методів боротьби з корупцією. Відкритість у прийнятті рішень, обов'язкове декларування доходів та майна співробітників, а також проведення незалежного аудиту значно зменшують можливість зловживань. Використання електронних систем управління справами, відеофіксація допитів і судових засідань, автоматизований розподіл справ між слідчими та суддями мінімізують людський фактор і корупційні ризики. Доступ громадян до інформації про діяльність правоохоронних органів через офіційні вебсайти, звітність у відкритому доступі та незалежні розслідування сприяють підвищенню рівня довіри суспільства та зміцненню верховенства права.

Важливу роль у запобіганні корупції відіграє професійна етика та освіта правоохоронців. Введення обов'язкових навчальних програм з антикорупційних стандартів, запровадження етичних кодексів та забезпечення гідних умов праці допомагають формувати правосвідомих та відповідальних співробітників. Якщо правоохоронці мають стабільний соціальний захист, вони менш схильні до корупційних правопорушень.

Громадський контроль є ще одним дієвим механізмом боротьби з корупцією. Антикорупційні організації, журналістські розслідування та створення гарячих ліній для повідомлень про корупцію сприяють викриттю корупційних схем та змушують правоохоронні органи працювати чесно. Засоби масової інформації відіграють важливу роль у виявленні правопорушень, привертаючи увагу суспільства та стимулюючи владу до впровадження реформ. Міжнародна співпраця також є необхідною складовою антикорупційної стратегії, адже вона дозволяє переймати успішний досвід інших країн та залучати додаткові ресурси для боротьби з корупцією.

Одним із важливих аспектів антикорупційної політики є захист викривачів, тобто осіб, які повідомляють про корупційні злочини. Вони часто стикаються з погрозами та переслідуванням, тому держава повинна забезпечувати їхню анонімність та безпеку [3]. У багатьох країнах діють спеціальні програми для таких осіб, що сприяє збільшенню кількості викритих злочинів та зміцненню довіри громадян до правоохоронної системи.

Важливим фактором у зниженні рівня корупції є розвиток культури нетерпимості до неї. Освітні кампанії, тренінги для співробітників правоохоронних органів і популяризація чесності у суспільстві сприяють формуванню негативного ставлення до будь-яких проявів корупції. Виховання громадянської свідомості та розуміння наслідків корупційних дій допомагає створити суспільство, в якому корупція втрачає своє підґрунтя.

Також варто відзначити, що міжнародні організації, такі як ООН, Європейський Союз та Група держав проти корупції (GRECO), активно сприяють розробці та впровадженню антикорупційних стандартів у

правоохоронних органах. Співпраця з міжнародними структурами дозволяє отримувати додаткові ресурси, експертну допомогу та брати участь у програмах, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності правоохоронних органів.

Таким чином, боротьба з корупцією у правоохоронних органах має бути комплексною і системною. Лише завдяки поєднанню жорсткого законодавчого контролю, технологічних рішень, підвищення рівня професійної етики, міжнародного співробітництва та активної участі громадянського суспільства можна досягти суттєвих результатів у викоріненні цього явища. Створення ефективної антикорупційної системи забезпечить підвищення рівня довіри громадян до правоохоронних органів та зміцнить верховенство права.

Список використаної літератури

1. Плекан В. Особливості та причини виникнення корупції в правоохоронних органах України. *Підприємництво,господарство і право.* 2021.№ 4. С. 232
2. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки : Закон України від 14.10.2014 р. Nº 1699-VII . URL : https://zakon.rada.govua/laws/show/1699-18 (дата звернення 23.03.2025 р.)
3. Бондаренко О.С., Янішевська К.С., Миргород-Карпова В.В. Антикорупційна спеціалізація в діяльності прокуратури: інституційні та правові засади. Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренко. 2023. № 1 (101). С.36-48.

Скрипник Дмитро Юрійович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Заболотний Андрій Володимирович
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ПРЕЗИДЕНТА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО КОМПЛАЄНСУ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Роль Президента у формуванні ефективної системи запобігання корупції є надзвичайно важливою, оскільки саме Президент відповідно до Конституції України виконує функції гаранта державного суверенітету, територіальної цілісності, дотримання Конституції, прав і свобод людини й

громадянина, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору. [1, ст. 102]. На Президента також покладено завдання визначати загальний вектор державної політики, в тому числі дієвих механізмів протидії корупції та утвердження принципів прозорості влади.

Законодавча база, яка визначає правові засади участі Президента у формуванні та реалізації антикорупційної політики, включає перш за все Закон України «Про запобігання корупції» де окреслено принципи й механізми запобігання корупції у державному секторі, а також окремо встановлено повноваження спеціально уповноважених органів у сфері боротьби з корупцією [3, ст. 1]. У контексті конституційних функцій Президента важливо підкреслити його право законодавчої ініціативи, в тому числі, що регулюють комплаєнс, а також необхідність узгодження дій із парламентом та урядом. Завдяки такій взаємодії формується єдина узгоджена стратегія протидії корупції на національному рівні [4, с. 66].

Зміцненню інституційних механізмів антикорупційної політики значною мірою сприяє діяльність Національного антикорупційного бюро України, що діє відповідно до Закону України «Про Національне антикорупційне бюро України» Хоча призначення директора НАБУ за чинним законодавством здійснюється за процедурою відбору, в якій задіяні незалежні комісії, Президент, зі свого боку, має вагоме значення у формуванні суспільних очікувань щодо доброчесності й прозорості цього процесу. Аби відповідні призначення справді мали довіру громадськості, необхідне забезпечення чіткого дотримання вимог закону щодо конкурсу, а також невтручання у роботу НАБУ з боку політичних сил. Президент здатен стимулювати реалізацію принципу незалежності й нейтральності у процесі відбору кандидатів шляхом недопущення призначень за політичними чи особистими мотивами. [2, с. 7].

Ще одним важливим елементом інституційної антикорупційної системи є Національне агентство з питань запобігання корупції. Через свої публічні виступи й ініціативи Президент може впливати на вдосконалення роботи цього органу, спрямованого на перевірку електронних декларацій посадовців [3, ст. 50]. Здатність Президента об’єднати різні гілки влади для формування єдиних підходів до декларування доходів та врегулювання конфлікту інтересів стає ключовою передумовою ефективності антикорупційної політики. Завдяки публічній підтримці механізмів контролю за статками посадовців і держслужбовців підвищується прозорість діяльності державних органів та зменшується ризик виникнення системної корупції [5, с. 61].

Президент, відповідно до статті 106 Конституції України, реалізує повноваження, пов’язані з гарантуванням державної безпеки та сприянням національним інтересам, що тісно пов’язано з комплексною протидією корупційним правопорушенням [1, ст. 106]. Насамперед це виявляється в здатності Президента ініціювати проведення перевірок центральних органів виконавчої влади, заслуховувати звіти структур та вимагати від урядовців та правоохоронних органів належного розслідування корупційних справ. Таким

чином забезпечується злагодженість дій, зокрема в питаннях досудових розслідувань, відкриття кримінальних проваджень чи організації міжвідомчої взаємодії [4, с. 128].

Важливо підкреслити ще один аспект: Президент, користуючись конституційним правом представляти державу на міжнародній арені, може запозичити для України передові європейські та світові антикорупційні практики [6, с. 95]. Угоди про міжнародну взаємодію в кримінальних справах, меморандуми про обмін інформацією та технічну підтримку з боку Європейського Союзу й спеціалізованих інституцій, зокрема GRECO (Група держав Ради Європи проти корупції), дають змогу використовувати досвід європейських країн для вдосконалення внутрішнього законодавства. Насамперед це стосується питань підготовки кадрів у сфері викриття економічних злочинів, а також у запровадженні електронних систем для державних закупівель, аби зменшити корупцію у фінансовій сфері. [5, с. 36].

Помітним залишається також внесок Президента у формування громадської думки щодо антикорупційних реформ. Його публічні виступи здатні привертати увагу суспільства до питань які стосуються доброчесності, прозорості й підзвітності, тим самим створювати суспільний тиск на органи влади для боротьби з корупцією. Така публічна риторика на найвищому рівні стає передумовою для розширення участі громадянського суспільства та медіа у викритті корупційних схем і, відповідно, сприяє кращому контролю збоку громадськості [4, с. 41].

Однак варто зазначити виклики. Серед основних проблем вирізняють політичний тиск, коли реформи гальмуються або відтерміновуються через відсутність консенсусу в парламенті. Також певну роль відіграє і чинник кадрових призначень, коли призначення на керівні антикорупційні посади відбувається за політичної підтримки і може втрачатись прозорий характер [2, с. 3].

Крім того, важливою складовою антикорупційної політики залишається подальше вдосконалення чинного законодавства. Спираючись на Закон «Про запобігання корупції» та відповідні розділи Конституції, Президент може ініціювати розробку проєктів, що вдосконалюватимуть механізми фінансового контролю, прозорості тендерів. У цьому контексті корисним є вивчення досвіду ЄС, зокрема з прозорості державних закупівель та електронних реєстрів, які мінімізують особисті контакти і знижують імовірність хабарництва [5, с. 74].

З огляду на масштаб проблеми, Президент, маючи повноваження щодо визначення основ зовнішньої політики, може на міжнародних форумах та самітах порушувати питання спільної протидії корупційним схемам, особливо, що стосуються так званого «відмивання коштів». Активна комунікація на такому рівні посилює довіру партнерів до України [6, с. 96].

Отже, роль Президента у формуванні та реалізації антикорупційної політики й механізмів комплаєнсу є визначальною. Завдяки конституційним повноваженням він може скеровувати законодавчі ініціативи, забезпечувати незалежність та дієвість правоохоронної системи, а також питань, що

стосуються незалежної кадрової політики антикорупційних органів. підтримувати громадський рух за прозорість і підзвітність влади. Ефективне використання цих можливостей сприятиме боротьбі з корупцією, водночас зміцнюючи легітимність державних інституцій і підвищуючи довіру суспільства до влади.

Список використаних джерел

1. Конституція України : від 28.06.1996, № 1698-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4603

2. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014, № 1698-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text.

3. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014, № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

4. Пластун М. С. Глава держави і антикорупційна політика: проблеми формування та реалізації: монографія / за ред. Ю. О. Волошина. Одеса: Фенікс, 2018. 224 с.

5. Антикорупційна політика ЄС: ключові елементи, орієнтація на сталий розвиток, уроки для України: навчальний посібник. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. 270 с.

6. Дем'янчук В. Поняття та види суб'єктів антикорупційної політики в Україні. Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка С. Дем'янчука, С. 95–96.

Сментина Наталія Валентинівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і фінансів
Одеського національного морського університету

ДОБРОЧЕСНІСТЬ І КОМПЛАЄНС У БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

З поглибленням світогосподарських зв'язків та посиленням конкурентної боротьби за ринки збуту, клієнтів і міжнародні позиції зростає роль комплаєнсу як інструменту забезпечення прозорості та стійкості господарської діяльності.

Комплаєнс (від англ. «compliance» – відповідність) – це система заходів, спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства, організації чи державної установи вимогам законодавства, етичним нормам і внутрішнім політикам [2]. Отже, у широкому розумінні комплаєнс характеризує відповідність суб'єкта господарювання будь-яким встановленим вимогам та нормам. Однак в умовах глобалізації він набуває значення комплексної управлінської концепції, що забезпечує не лише дотримання національного та міжнародного законодавства, але й

відповідність етичним стандартам, корпоративним нормам та внутрішнім регламентам суб'єктів господарювання (зокрема, кодексам поведінки, політикам корпоративної доброчесності та соціальної відповідальності). Відтак, комплаєнс варто розглядати як дієвий механізм, що сприяє законній, прозорій та етичній діяльності компаній.

Важливість комплаєнсу у сучасному світі розглядається з різних точок зору. Перш за все, він дозволяє ефективно працювати на міжнародних ринках, де встановлені високі вимоги до прозорості бізнесу. Дотримання комплаєнс-вимог мінімізує юридичні, фінансові та репутаційні ризики, що позитивно впливає на економічну безпеку в умовах глобальної конкурентної боротьби та сприяє формуванню довіри серед партнерів, інвесторів і клієнтів, забезпечуючи довгострокову стабільність та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Актуальність комплаєнсу в Україні зростає у контексті євроінтеграції та боротьби з корупцією, що стимулює великі підприємства та фінансові установи до активного впровадження комплаєнс-підходів у свою діяльність, особливо ті, що працюють із міжнародними партнерами. Водночас адаптація українського бізнесу до антикорупційних та регуляторних стандартів ЄС супроводжується низкою викликів. Передусім це фінансові та організаційні труднощі, з якими стикаються підприємства малого та середнього бізнесу. Крім того, швидкість впровадження комплаєнсу суттєво відрізняється залежно від сектора економіки. Найбільш динамічну адаптацію до європейських вимог демонструють фінансовий сектор, транспорт і IT-індустрія, тоді як інші галузі потребують глибших реформ і додаткових стимулів для інтеграції відповідних стандартів.

Одним із ключових викликів на шляху формування доброчесного бізнес-середовища є недостатній рівень обізнаності та низька культура комплаєнсу серед підприємців. Додатковими стримувальними факторами залишаються значна частка тіньової економіки та опір окремих бізнес-структур, які функціонують у середовищі з недостатнім рівнем прозорості.

Ключову роль у формуванні доброчесного бізнес-середовища відіграє державна політика, забезпечуючи нормативно-правові, інституційні та економічні умови для впровадження принципів комплаєнсу. Наразі в Україні триває реалізація Антикорупційної стратегії, основною метою якої є досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної політики на рівні органів державної влади та місцевого самоврядування [1]. Діє Державна антикорупційна програма, розроблена Національним агентством з питань запобігання корупції, яка передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування етичного бізнес-середовища та впровадження прозорих і передбачуваних процедур у сфері комплаєнсу [3]. Запровадження ефективних механізмів антикорупційного комплаєнсу сприяє зниженню ризиків у таких стратегічно важливих сферах, як публічні закупівлі (Prozorro, Prozorro.Продажі), медичне забезпечення (медичні закупівлі України) та оборонна логістика (державний оператор тилу).

Важливими складовими державної політики є створення стимулів для бізнесу, зокрема надання податкових і фінансових переваг для підприємств, що дотримуються високих стандартів доброчесності, а також сертифікація підприємств за міжнародними стандартами комплаєнсу (ISO 37001 – система управління антикорупцією). Не менш важлива роль відводиться освітнім та просвітницьким заходам, що сприяють поширенню принципів корпоративної доброчесності та покликані підвищити обізнаність підприємців щодо комплаєнсу через державні й недержавні навчальні програми.

Таким чином, комплексний підхід державної політики створює сприятливі умови для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, формуючи засади довгострокового економічного розвитку України.

Дотримання принципів комплаєнсу та доброчесності є передумовою для імплементації міжнародних стандартів сталого розвитку, зокрема ESG. Водночас впровадження ESG супроводжується викликами, такими як високі витрати на трансформацію бізнес-моделей, низька обізнаність підприємців щодо переваг сталого розвитку, відсутність єдиних стандартів оцінки.

Формування комплаєнс-культури в Україні сприяє не лише підвищенню прозорості та економічної безпеки, а й створює фундамент для інтеграції українського бізнесу у європейський економічний простір, що передбачає відповідність принципам ESG.

Список використаних джерел

1. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр. URL:https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf

2. Комплаєнс: основні принципи та значення у бізнесі. *Integrity. vision* від 9.09.2024 р. URL: https://integrity.com.ua/komplayens-osnovni-prynczypy-ta-znachennya/.

3. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text.

Смертюк Світлана Вікторівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

БАНКРУТСТВО ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ

Зростання фінансових зобов'язань фізичних осіб у сучасному суспільстві досить часто призводить до неспроможності виконання боргових зобов'язань. На сьогоднішній день дана проблема є дуже розповсюджена, тому з'явилася потреба створення відповідного законодавчого акту. Важливим кроком у врегулюванні питань щодо банкрутства в Україні стало

прийняття Кодексу з процедур банкрутства. Цей Кодекс встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника – юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи [5].

Проблеми платоспроможності та банкрутства стали темою дослідження для багатьох науковців та дослідників. Зокрема, свою думку щодо даного питання висловив І. Черногоренко, де пояснив, що банкрутство юридичної особи спричинене суто економічними чинниками, тоді як банкрутство фізичної особи спричинене як економічними чинниками, так і гуманітарною емпатією – спробою держави захистити конкретну фізичну особу від фінансової трагедії [3].

Проаналізувавши різноманітні статті ми бачимо, що на платоспроможність фізичних осіб впливають різні фактори, а саме:

1. Економічні кризи: Втрата роботи, зростання інфляції, зменшення доходів. Це одна з найпоширеніших причин банкрутства. Все це може різко знизити можливість виконання фінансових зобов'язань;
2. Низька фінансова грамотність: Необізнаність у даній сфері, а отже, відсутність навичок управління бюджетом, що в свою чергу також впливає на платоспроможність;
3. Кредитна залежність: Наприклад, високий рівень кредитування населення.

Це лише декілька основних факторів, щодо причин банкрутства.

Отже, тоді які наслідки банкрутства можуть бути для фізичної особи? Думку щодо цього, висловило багато дослідників, зокрема, було сказано, що по-перше, це внесення особи в реєстр недоброчесних кредиторів, по-друге, неможливість відкриття власного бізнесу протягом 3-5 років, по-третє, неможливість найму на окремі посади, що передбачають певний рівень матеріальної відповідальності [4].

Також варто додати наступне: при винесенні ухвали про завершення процедури погашення боргу боржника та закриття провадження у справі про банкрутство господарський суд приймає рішення про звільнення боржника – фізичної особи від боргів. Фізична особа не звільняється від подальшого виконання вимог кредиторів після завершення судового провадження у справі про банкрутство та зобов'язання повернути заборгованість, а саме: відшкодування шкоди, заподіяної каліцтвом, іншими ушкодженнями здоров'я або смертю фізичної особи; сплата аліментів; виконання інших вимог, нерозривно пов'язаних з особистістю особи [2, с. 95].

Тобто, таким чином, проаналізувавши вищевказану інформацію щодо банкрутства фізичних осіб, ми бачимо, що насправді це є дуже поширена проблема. Станом на середину 2023 року українці взяли у банків кредитів на суму 223,54 млрд грн. Причому близько 30% із них належать до категорії NPL – боргів, повернення за якими малоймовірне. Якщо додати сюди прострочення платежів за мікропозиками, комунальними послугами, аліментами та іншими заборгованостями – виходить гігантська сума [1].

Отже, можемо зробити висновок, що проблема банкрутства фізичних осіб у сучасному суспільстві є дуже актуальною, адже наразі економічна нестабільність дуже розповсюджена. Зростання фінансових зобов'язань громадян часто призводить до їх неспроможності виконувати свої боргові зобов'язання.

Важливим кроком для врегулювання даної проблеми було прийняття Кодексу з процедур банкрутства України. Це допомогло хоча б трішки налагодити дане питання.

Наслідки банкрутства є досить серйозними, адже, окрім, обмежень у професійній діяльності разом з тим, існують зобов'язання, від яких фізична особа не може бути звільнена, наприклад, відшкодування шкоди. Тому, дуже важливо продовжити розробляти різноманітні стратегії щодо подолання банкрутства, тому що, це дозволить не лише зменшити соціальну напругу, але й підвищити економіку в цілому.

Список використаних джерел

1. Банкрутство фізичних осіб: почати нове життя без кредитів - консультація адвоката по кредитах в Києві. *Адвокати Masser в Києві*. URL: https://masser-law.com/kredyty-ta-ipoteka/bankrutstvo-fizychnykh-osib .
2. Битківська А. В. Процедури банкрутства та їх наслідки для підприємств: порівняльний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 92-99.
3. Економічна правда. Банкрутство фізичної особи: кому вигідно?. *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2018/11/12/642449.
4. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства. Збірка наукових статей; за загальною ред. С. В. Жукова. К.: Алерта, 2019. 216 с.
5. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII : станом на 21 черв. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text.

Соловей Вероніка Валеріївна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РЕАЛІЗАЦІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Забезпечення реалізації доброчесності є ключовим елементом для підтримки стабільності та ефективності функціонування державних і суспільних структур. Повномасштабне вторгнення зі збоку Росії спричинило значні виклики для суспільного життя українців, зокрема послаблення

контролю та нестабільність, що створює сприятливі умови для зростання ризику корупційних дій. Ці чинники мають вагомий вплив на доброчесність як на державному, так і на громадському рівні.

У наукових працях дослідники по-різному трактують поняття «доброчесність», надаючи йому різноманітні значення. На думку Н. Сорокіної доброчесність є «таким моральним поняттям, яке, поряд з обов'язком і відповідальністю вказує на форми індивідуального освоєння моральних цінностей» [6, с. 40]. Таке визначення набуває особливої актуальності в часи воєнного стану, коли питання обов'язку та відповідальності виходять на перший план не лише на рівні індивідуальної моральності, а й у загальносуспільному вимірі. Освоєння моральних цінностей у таких умовах проявляється через свідоме ставлення до своїх обов'язків – як з боку громадян, так і з боку державних інституцій. Належне виконання своїх обов'язків владними органами, дотримання етичних кодексів, забезпечення прозорості та відкритості є важливим аспектом у формуванні доброчесної поведінки. Ці чинники відіграють важливу роль не лише у зміцненні суспільного духу, а й у забезпеченні довіри з боку міжнародних партнерів, що сприяє подальшій підтримці України на міжнародній арені. Досягнення відкритості та прозорості можливе через запровадження дієвих механізмів нагляду за діяльністю державних органів. До таких механізмів належать робота засобів масової інформації, активність громадських організацій та залучення інших зацікавлених сторін. Це не лише сприяє зміцненню доброчесності, а й підтримує моральний дух і єдність громадян, що має особливе значення у такий критичний період.

У глобальному вимірі доброчесність відіграє вирішальну роль у зміцненні міжнародного співробітництва та партнерських відносин. Держави та міжнародні організації охочіше взаємодіють із тими, хто дотримується принципів доброчесності. Це, своєю чергою, відкриває ширші можливості для обміну досвідом, навчальних програм і залучення технічної допомоги, що є надзвичайно важливим для ефективного післявоєнного відновлення країни. Впровадження міжнародних механізмів та стандартів щодо посилення доброчесності та антикорупційної політики створить своєрідний фундамент для ефективного управління в післявоєнній Україні. Такі кроки сприятимуть формуванню прозорої та підзвітної системи влади, що, у свою чергу, допоможе посилити довіру громадян до державних інституцій і забезпечить стійкий розвиток країни.

В умовах посилення антикорупційних заходів, особливо в секторі національної безпеки та оборони, важливим є дотримання міжнародних стандартів, серед яких ключову роль відіграють ті, що були розроблені НАТО. Програма НАТО/РЄАП з забезпечення доброчесності (2007) та Політика НАТО з виховання доброчесності (2016) визначають принципи протидії корупції через впровадження доброчесності в оборонні структури. Зокрема, програма Building Integrity Initiative, що була започаткована в 2007 році, спрямована на підтримку прозорого й ефективного менеджменту в національних оборонних і безпекових інституціях, зміцнення механізмів

запобігання корупції та вдосконалення системи розпорядження фінансовими й матеріальними ресурсами. Україна, демонструючи активну участь з початку реалізації програми, 21 травня 2008 року офіційно заявила про готовність приєднатися до неї, ставши однією з перших країн, що зробили цей крок. Дотримання запропонованих заходів у сучасних умовах є надзвичайно важливим, адже доброчесність – це не просто питання етики, а й дієвий інструмент для зміцнення ефективності системи безпеки. Її впровадження створює передумови для формування надійних, відповідальних інституцій, здатних оперативно реагувати на загрози, забезпечуючи стабільність та захист держави.

Післявоєнне відновлення України вимагає комплексного підходу до забезпечення доброчесності, адже воєнний стан не лише загострив виклики, але й сприяв модернізації антикорупційних механізмів. Важливо впроваджувати доброчесність на ранніх етапах реконструкції, щоб зміцнити довіру громадян, легітимність влади та ефективність міжнародної допомоги. Це передбачає прозорість використання коштів, залучення громадськості до контролю та міжнародне співробітництво. Відкритість фінансування, громадський контроль і місцева підзвітність є ключовими для успішної відбудови. Доброчесність – це не просто етичний принцип, а стратегічний інструмент для стабільності та розвитку країни, запорука ефективного розвитку та зміцнення довіри до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Посвалюк О.А Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. Публічне управління і право: історія, теорія, практика / За заг. ред. доц. О.І. Яременка. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 66-74. (0,7 друк. арк.).
2. Дем’яненко А. Ю. Антикорупція та доброчесність: сучасний стан і напрями реалізації в контексті воєнного стану / А. Ю. Дем’яненко // Проблеми реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів права в Україні : матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 8 жовтня 2024 року / відп. ред. А. Ю. Олійник, Ю. В. Оніщик. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 306–310.
3. Шопіна І.М. Особливості запобігання корупції та підвищення доброчесності у період правового режиму воєнного стану / Шопіна І.М. // Юридичний науковий електронний журнал. - 2023. - №10. - С. 458-461.
4. Галунько В.М., Шкута О.О. Доброчесність: важливий напрям протидії корупції в системі МВС.Юридичний бюлетень. 2022. Випуск 25. С. 106-115.
5. Кириленко П. О. Доброчесність в публічному управлінні: від ідеалу до інструменту запобігання корупції. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 31–35.
6. Сорокіна, Н. (2017). Доброчесніть як необхідний моральноетичний складник діяльності публічного службовця. Національний юридичний журнал: теорія і практика, 39-42.

7. Програма (Ініціатива) НАТО/РЄАП з забезпечення доброчесності. URL: https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/ukrayina-nato/programa-iniciativa-natoryeap

Ставнича Наталя Олександрівна
доктор філософії в галузі освіти,
методист освітньо-наукового центру "Хаб NotBox",
старший викладач кафедри фундаментальних
і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Чорненька Світлана Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЕТИКА ВІЙНИ: ЯК МІЖНАРОДНЕ ПРАВОСУДДЯ ФОРМУЄ КУЛЬТУРУ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Війна завжди супроводжувала людство, викликаючи складні моральні дилеми щодо її ведення та наслідків. Водночас міжнародне правосуддя відіграє ключову роль у регулюванні збройних конфліктів та притягненні до відповідальності тих, хто порушує етичні та правові норми.

Судові процеси над воєнними злочинцями, робота Міжнародного кримінального суду та інших інституцій сприяють притягненню до відповідальності тих, хто порушує міжнародне гуманітарне право. Це не лише відновлює справедливість, а й формує культуру доброчесності – як серед військових, так і в суспільстві загалом [2, с. 29].

Етика війни (jus in bello) базується на двох ключових підходах.

1. Теорія справедливої війни (Just War Theory) – передбачає, що війна може бути виправданою лише за певних обставин (самооборона, гуманітарна інтервенція, захист прав людини тощо).
2. Міжнародне гуманітарне право (МГП) – регулює методи та засоби ведення війни, захищаючи мирне населення та обмежуючи жорстокість бойових дій.

Норми міжнародного гуманітарного права передбачають положення щодо доцільності та етичності військових дій та розмежовують цивільних осіб та комбантантів, цивільні обєкти та військові обєкти. До прикладу, у стаття 22 Положення про закони і звичаї війни на суходолі до IV Конвенції про закони і звичаї війни на суходолі 1907 року йдеться про те, що «воюючі сторони не користуються необмеженим правом у виборі засобів завдання шкоди супротивнику» [5]. Окреслена норма вказує на існування етичних норм що стосуються форм і методів війни.

Теорія «Справедливої війни» (лат. *just war*) — це етична концепція, яка обговорює, за яких умов війна може бути визнана морально обґрунтованою.

Норвезький дослідник військової етики Генрік Сісе виділяє три етапи критеріїв «справедливої війни», кожен з яких включає власні принципи. Перший етап стосується правомірності початку війни (jus ad bellum), другий — правил ведення війни (jus in bello), а третій — правильного завершення війни (jus post bellum) [1, с. 4].

Концепція «справедливої війни» грає важливу роль у міжнародному правосудді та етиці війни, сприяючи формуванню культури доброчесності в умовах військових конфліктів [1, с. 10].

Переважає думка, що створення законів для війни є парадоксальним. Однак, спираючись на відданість принципам звичаєвого міжнародного права, яке сторони конфліктів дотримувалися протягом століть, людство дійшло висновку про корисність кодифікації законів війни. Серед ключових принципів, що лежать в основі законів війни, можна виділити такі: війни повинні обмежуватися досягненням політичних цілей, які стали причиною війни, наприклад, встановлення територіального контролю, і не повинні включати надмірне руйнування; війни повинні завершуватися якомога швидше; люди та майно, які не беруть участі у військових діях, повинні бути захищені від непотрібного руйнування та страждань. З цією метою закони війни спрямовані на пом'якшення труднощів, спричинених війною, шляхом захисту як комбатантів, так і некомбатантів від зайвих страждань; забезпечення захисту основних прав людини осіб, які опинилися під контролем противника, зокрема військовополонених, поранених, хворих, дітей та цивільних осіб; сприяння відновленню миру [4, с. 102].

До ключові принципи етики війни норми міжнародного гуманітарного права відносять принцип розрізнення, принцип пропорційності, принцип необхідності. Проте, доцільно зазначити, що етичні га гуманні норми війни нерідко порушуються воюючими сторонами. Механізмом контролю за дотриманням етики війн є міжнародне правосуддя. До основні інституції міжнародного правосуддя, що здійснюють контроль за дотриманням етичних норм війни відносяться Міжнародний кримінальний суд (МКС), Міжнародний суд ООН, трибунали ad hoc [2, с. 31].

Культура доброчесності у військових конфліктах значною мірою формується через розгляд гучних справ у міжнародних судах. Так звані судові прецеденти здатні сформувати не лише нову правову норму, але й виробити процедуру впровадженя норм міжнародного гуманітарного права в практичну діяльність окреслених інстанцій з метою актуалізації культури судової доброчесності з посиланням на норми, що відображать етику війни. Прикладом таких резонансних справ, що стали фундаментом для створення нових норм доброчесності та етики війни був Нюрнберзький процес (1945–1946) – став прецедентом для переслідування військових злочинців та закріпив поняття «злочини проти людяності». Міжнародний трибунал щодо колишньої Югославії (1993–2017) – виніс низку вироків за геноцид у Сребрениці та інші злочини, що закріпило відповідальність командування за дії солдатів [2, с. 35].

Отже, культура доброчесності у контексті війни включає повагу до норм міжнародного права, забезпечення відповідальності за порушення та виховання військовослужбовців у дусі гуманізму. Таким чином, міжнародне правосуддя та етичні стандарти відіграють ключову роль у формуванні культури доброчесності, як на глобальному, так і на національному рівнях. Забезпечення відповідальності за порушення етичних норм під час воєнних конфліктів сприяє утвердженню справедливості та моральності в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Пащенко В. І., Кравченко В.Ю. Практика та теорія «справедливої війни» в XXI столітті. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Філософія. Соціологія. Політологія. 2016. № 1. С. 4-12.
2. Жукорська Я. М. Роль міжнародних кримінальних трибуналів у сучасному міжнародному праві. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2016. № 2. С. 29-37.
3. Кононенко В., Кронівець Т., Одобецька І. Правове забезпечення інтересів дітей в умовах воєнного стану. Захист прав дітей в умовах війни. : Зб. матеріалів круглого столу до 110-річчя Вінн. держ. пед. ун-ту ім. Михайла Коцюб., м. Вінниця, 17 трав. 2022 р. 90 с.
4. Міжнародне гуманітарне право: навчально-методичний посібник / М. В. Грушко, В. В. Музика, Т. С. Федорова, В. В. Владишевська / за ред. О. В. Бігняка.- Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. - 136 с.
5. Гаазька конвенція про закони та звичаї війни на суходолі (1907 р.). Офіційний вісник України від 06.01.2017 р., № 2, стор. 605.

Стахова Анастасія Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ТЕОРІЯ ГЕНДЕРУ ТА КОРУПЦІЇ: ПОГЛЯД ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДОСЛІДЖЕНЬ

Гендер зазвичай визначають як сукупність соціальних і культурних переконань та ролей, пов'язаних з біологічною статтю людини (чоловічою чи жіночою) [1].

Теоретичний рівень даного терміну відображає визнання того, що очікування суспільства щодо поведінки, цінностей та життєвих пріоритетів чоловіків і жінок можуть відрізнятися. Водночас, жорстко встановлені гендерні ролі та норми можуть призводити до нерівного ставлення до чоловіків і жінок, обмежуючи їхні права та можливості повноцінно брати участь у житті суспільства. Дискусії про вплив гендеру на корупційну діяльність розпочалися наприкінці 20-го століття, коли дослідники звернули увагу на різне ставлення чоловіків і жінок до суспільних проблем.

Дослідження показують, що жінки, як правило, є більш морально та етично відповідальними і виявляють більше емпатії, турботи та готовності допомагати іншим. Вони також більш схильні бути щедрими у своїх економічних рішеннях і менш ризикованими у своїй поведінці. На основі цих висновків можна стверджувати, що жінки більш готові жертвувати особистими інтересами заради суспільного блага, особливо у сфері державного управління. Це призводить до думки, що рівень корупції та здатність протистояти зловживанням владою можуть залежати від біологічних або соціальних відмінностей між чоловіками та жінками. У зв'язку з цим збільшення кількості жінок у національних парламентах і на вищих державних посадах розглядається як один з ключових чинників підвищення прозорості та ефективності державного управління.

Хоча дебати про «природну» схильність чоловіків і жінок до розпусти тривають і донині, докази на підтримку цих тверджень вважаються слабкими. Подальші дослідження змістили фокус і методологію, перша хвиля гендерного аналізу корупції відіграла важливу роль у підвищенні обізнаності про необхідність врахування гендерних факторів в антикорупційній політиці.

Друга хвиля дослідженнь ґрунтується на міжнародних порівняннях громадського сприйняття корупції, що дозволяє врахувати інші фактори, пов'язані з національними особливостями. Результати показують, що гендерні відмінності у ставленні до корупції значною мірою залежать від інституційних умов, таких як форма правління, рівень економічного розвитку, ступінь демократії, а також культурні традиції та норми, що формують гендерні стереотипи. Деякі дослідники стверджують, що нижчий рівень участі жінок у корупційних практиках зумовлений не стільки їхніми особистими моральними якостями, скільки зовнішніми бар'єрами, такими як наявність корпоративних мереж, де домінують чоловіки, які обмежують доступ жінок до владних посад [2].

У демократичних країнах рівень корупції та гендерний баланс у парламенті не завжди пов'язані між собою, оскільки обидва процеси залежать від ефективності суспільних інститутів. В авторитарних державах гендерні відмінності у ставленні до корупції зменшуються, оскільки корупція стає загальноприйнятою нормою.

Третя хвиля досліджень фокусується на диференційованому впливі корупції на жінок і чоловіків, підкреслюючи необхідність гендерно-чутливих антикорупційних стратегій. Дослідження показали, що жінки є більш вразливими до наслідків корупції, особливо у сфері охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг [3].

Жінки є більш вразливими до корупції через свої репродуктивні потреби, турботу про дітей та родичів, відповідальність за домогосподарство. Вони частіше стають непрямими жертвами корупції, оскільки належать до соціально вразливих груп, що залежать від державної підтримки.

Ґендерний аналіз корупції визнає існування специфічних форм корупції, зокрема зловживання владою з метою отримання сексуальних

послуг. За міжнародними оцінками, понад 80% жертв торгівлі людьми піддаються примусовій праці, шлюбу або експлуатації [4].

Ризик корупції зростає під час нестабільності, війни або гуманітарних катастроф, а зловживання владою в кризових ситуаціях може мати непропорційно важкі наслідки для жінок, які стикаються з дискримінацією за ознакою статі або насильством з боку посадових осіб. Визнання різного впливу корупції на жінок і чоловіків, а також посилення гендерних норм і нерівності привернуло увагу до необхідності інтеграції гендерного аналізу в антикорупційну політику.

Важливість просування як гендерної рівності, так і стратегій розвитку в боротьбі з корупцією визнана в усьому світі. Підтримка розширення економічних можливостей жінок, їхньої громадянської активності, участі в освітніх програмах та розвитку лідерських якостей є ключовими факторами у боротьбі з корупцією та її наслідками.

Список використаних джерел

1. Корупція в Україні: Аналіз результатів пілотного застосування. Методики оцінки рівня корупції в Україні. Київ: GfK Україна. 2020. URL: https://nazk.gov.ua/doslidzhennya-shchodo-korupciyi-v-ukrayini.

2. Corruption, Poverty and Gender: Case Studies of Nicaragua and Tanzania, MoFA, Finland; UNIFEM (2016).

3. ‘Political Cleaners: How Women are the New Anti-Corruption Force. Does the Evidence Wash?’ In: Development and Change, Volume 38, Issue 1: 87–105.

4. Нестеренко, К. О. Ґендер і корупція: теоретичні аспекти взаємодії. *Організатори конференції: Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів,* 2022, 1: 21.

Страхніцький Ярослав Олександрович
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
співробітник УСБУ у Вінницькій області

РОЛЬ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ

Корупція, як соціально-економічне явище, що вражає всі сфери життєдіяльності суспільства, становить серйозну загрозу національній безпеці України. Особливо руйнівними є корупційні прояви у правоохоронних органах, на які покладено завдання захисту держави та її громадян. У цьому контексті Служба безпеки України (СБУ) відіграє ключову роль у протидії корупції, забезпечуючи національну безпеку країни.

Корупційні прояви дискредитують основи державного управління, знижуючи ефективність та легітимність інституцій влади. Це особливо

небезпечно для органів, відповідальних за забезпечення національної безпеки, таких як правоохоронні органи, збройні сили та спецслужби. Корумповані посадовці, зловживаючи службовим становищем, можуть сприяти розкраданню бюджетних коштів, зриву важливих операцій, витоку секретної інформації та іншим злочинам, що завдають шкоди національним інтересам, ставлячи під загрозу національну безпеку держави. Національна безпека держави – це головний аспект її існування не тільки як суб'єкта міжнародного права, а і як захисника прав і свобод своїх громадян. Захист національних інтересів є запорукою існування суверенної держави, гарантією самозбереження та стабільного розвитку суспільства [1]. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» національна безпека України це «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» [5]. Національні інтереси – це життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян, у тому числі продовольча та енергетична безпека [4], [5].

Суб'єкти національної безпеки, такі як військові та правоохоронні органи, мають бути в авангарді боротьби з корупцією. Це обумовлено рядом причин:

По-перше, ці інститути несуть пряму відповідальність за забезпечення національної безпеки і, отже, мають підтримувати найвищі стандарти чесності та ефективності;

По-друге, будь-яка форма корупції всередині цих органів не лише знижує їхню оперативну ефективність, а й сама по собі може стати загрозою національній безпеці.

По-третє, активно борючись із корупцією, ці агентства створюють прецедент для інших секторів, зміцнюючи верховенство закону та принцип, згідно з яким жодна людина чи організація не може бути вищою за нього [2].

СБУ є ключовим суб'єктом забезпечення національної безпеки держави. Ефективність її діяльності значною мірою залежить від професіоналізму співробітників, зокрема від їх правничих компетентностей. Правничі компетентності співробітників СБУ охоплюють широкий спектр знань та навичок, необхідних для виконання покладених на них завдань. Ці компетентності є критично важливими для забезпечення законності та правопорядку в діяльності служби, захисту прав і свобод громадян, а також для ефективної протидії загрозам національній безпеці. Правничі компетентності базуються на основних нормативних актах, які дають юридичні підвалини діяльності Служби безпеки України: Конституція України, Закон України «Про Службу безпеки України», Закон України «Про національну безпеку України», Закон України «Про контррозвідувальну діяльність», Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність», Закон України «Про державну таємницю», Закон України «Про боротьбу з тероризмом», та ін.

Сучасна політична ситуація характеризується підвищеною напруженістю та збройними конфліктами, що актуалізує питання забезпечення національної безпеки кожної держави. В умовах війни, особливо під час воєнного стану, роль спеціальних служб, зокрема СБУ, набуває особливого значення. Співробітники СБУ відіграли ключову роль у забезпеченні національної безпеки, захисті територіальної цілісності та боротьбі з зовнішньою агресією, здійснюючи розвідку, контррозвідку та забезпечуючи інформаційну безпеку країни. Їх професіоналізм та відданість справі стали запорукою успішного виконання багатьох складних завдань.

На боротьбу з корупцією орієнтовані окремі напрямки діяльності СБУ, зокрема це:

1. Виявлення та припинення корупційних схем у сфері оборони. СБУ активно працює над виявленням та припиненням корупційних схем, пов'язаних із закупівлею озброєння, військової техніки та інших товарів для потреб Збройних Сил України.

2. Боротьба з корупцією у органах державної влади та місцевого самоврядування: СБУ здійснює оперативно-розшукові заходи щодо виявлення та припинення корупційних злочинів, вчинених посадовими особами органів державної влади та місцевого самоврядування.

3. Протидія контрабанді та незаконному обігу товарів: СБУ бореться з контрабандою та незаконним обігом товарів, які можуть бути використані для потреб ворога або завдати шкоди національній безпеці.

4. Забезпечення економічної безпеки держави: СБУ здійснює заходи щодо захисту економічної безпеки держави, зокрема шляхом протидії фінансовим злочинам та відмиванню коштів.

У часи війни корупція становить серйозну загрозу військовій безпеці держави. Цей негативний вплив може проявлятися як у прямих зовнішніх формах, так і в завуальованих, що здійснюються через внутрішніх агентів. Корупційні дії в оборонній сфері призводять до значних втрат ресурсів та підривають боєздатність армії, що є критично важливим для забезпечення національної безпеки, що має певні деструктивні наслідки, зокрема:

1. Зростання воєнних видатків. Корупція призводить до штучного завищення цін на зброю та військове обладнання. Укладання невигідних контрактів, змова між постачальниками та посадовцями, а також інші корупційні схеми призводять до того, що держава змушена витрачати більше коштів на оборону, ніж необхідно. Ці «зайві» витрати могли б бути спрямовані на інші важливі потреби армії, такі як навчання особового складу, модернізація техніки або соціальне забезпечення військовослужбовців.

2. Розпродаж зброї та військового обладнання. Корумповані посадовці можуть зловживати своїм службовим становищем для незаконного збагачення, продаючи зброю та військове обладнання третім особам або навіть ворожим силам. Це не тільки завдає матеріальної шкоди державі, але й підриває її обороноздатність, адже армія втрачає необхідне озброєння.

3. Неефективне реформування оборонної сфери: Корупція може стати на заваді успішному реформуванню різних галузей оборонної сфери. Замість

того, щоб впроваджувати прогресивні зміни та підвищувати ефективність управління військами, корумповані чиновники можуть використовувати реформи для власного збагачення. Це призводить до затягування процесів, неефективного використання ресурсів та, в кінцевому підсумку, до занепаду збройних сил.

4. Зниження бойового духу та мотивації військовослужбовців. Корупція в армії негативно впливає на моральний стан особового складу. Військовослужбовці, які бачать, що їхні командири та вищі посадовці зловживають своїм службовим становищем, втрачають довіру до керівництва та можуть відчувати себе обманутими. Це може призвести до зниження бойового духу, мотивації та навіть до дезертирства.

Досвід розвинених країн показує, що антикорупційне законодавство повинно передбачати найсуворіші покарання за корупційні злочини, дорівняти корупцію до державної зради, максимально великі штрафи і терміни ув'язнення, заборону професійної діяльності на майбутнє, позбавлення пенсії та соціальних пільг, а конфіскація коштів та майна, набутих злочинним шляхом, відбувається незалежно від їхнього кінцевого власника тощо, а відповідальність за вчинення корупційних діянь є невідворотною і не має строку давності [3].

Отже, корупція є серйозною загрозою військовій безпеці держави, особливо в умовах зовнішньої агресії. Подолання цього негативного явища потребує комплексного підходу, який включає в себе посилення контролю за витратами на оборону, забезпечення прозорості в оборонних закупівлях, посилення відповідальності за корупційні злочини, підвищення рівня професіоналізму та доброчесності військовослужбовців, а також залучення громадськості до боротьби з корупцією. Тільки спільними зусиллями можна забезпечити надійну оборону держави та захистити її національні інтереси.

Список використаної літератури

1. Казакова Л.О. Національна безпека держави: понятійно-категорійний апарат. Регіональні студії, 2021. №24. с.129.

2. Скочиляс-Павлів О.В. Протидія корупції в контексті зміцнення національної безпеки країни в умовах динамічного зовнішнього середовища. Академічні візії. Випуск 27. 2024. с. 3–4.

3. Фердман Г.П. Корупція як одна з головних загроз національній безпеці України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку. Том 35 (74) № 1 2024. с. 204.

4. Зубар І. В., Онищук Ю. В. Стратегія продовольчої безпеки в умовах війни. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (37), 2023. С. 78–82.

5. Закон України «Про національну безпеку України» №2469-VIII, редакція від 09.08.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355.

Телень Владислав Юрійович
здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії,
факультет права, публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Державна політика у сфері управління якістю публічних послуг спрямована на підтримку зусиль органів влади, підприємств, установ та організацій у задоволенні потреб споживачів шляхом поліпшення якості та конкурентоспроможності послуг, розвитку і впровадження методів управління якістю.

Першим нормативним актом незалежної Україні, що визначав правові та економічні основи системи стандартизації та сертифікації, встановлював організаційні форми їх функціонування на території України був Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 року N 46-93 [1]. Документом було встановлено, що національним органом стандартизації є Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації, який і відповідає за державну систему стандартизації.

15 квітня 1994 року Держава Україна приєдналася до Угоди про технічні бар'єри в торгівлі, де взяла на себе зобов'язання, що у випадках, коли міжнародні стандарти існують або їхня розробка завершується, орган з питань стандартизації використовує їх або відповідні їхні частини як основу для стандартів, які він розробляє [Додаток 3, 2] .

Стандарти ISO серії 9000 – це стандарти, які були розроблені з метою забезпечення ефективного функціонування систем управління якістю для організацій будь-яких типів, розмірів та видів діяльності. Ця серія стандартів не відноситься до будь-якої галузі та є універсальною для всіх компаній, установ і організацій.

В Україні було здійснено переклад, науково-технічне редагування і гармонізацію міжнародних стандартів, внаслідок чого наказами національного органу стандартизації були введені в дію Державні стандарти України серії 9000:

- ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник [3].
- ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги [4].
- ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху [5].
- ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо аудиту систем управління [6].

- ДСТУ ISO 18091:2020 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ISO 18091:2019, IDT) [7].
- ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT) [8].

Зрозуміло, що органи публічної влади не є виробниками продукції, а тільки надають послуги у сферах управління, визначених чинним законодавством. Тому, враховуючи тенденції та не чикаючи на допомогу від держави, органи місцевого самоврядування почали самостійно запроваджувати системи управління якістю на основі стандартів ISO 9000. Серед перших були виконавчі комітети міських рад Бердянська (Запорізька область, 2003 рік), Комсомольська (Полтавська область, 2004 рік), Макіївки (Донецька область, 2006 рік), Вінниці (2006 р.), розпочали таку роботу виконавчі органи міських рад Славутича (Київська обл.), Коростеня (Житомирська обл.) і Кам'янця-Подільського (Хмельницька обл.).

Відповіддю на це стала ухвалена Кабінетом Міністрів України постанова «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» від 11 травня 2006 року № 614 [9], де було визнано що, в органах виконавчої влади:

- відсутні єдині для всіх стандарти і процедури діяльності;
- діяльність недостатньою на задоволення потреб споживачів, зокрема у сфері надання послуг;
- низька якість значної кількості послуг, що надаються;
- є потреба у здійсненні додаткових заходів щодо запобігання проявам корупції серед посадових осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

У нормативному акті не згадувалися органи місцевого самоврядування, але він надав легітимності вже запровадженим в органах публічної влади системам управління якістю.

Нажаль, за постановою КМУ «Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм» від 22 червня 2011 року № 704 ці постанови втратили чинність[10].

В подальшому Кабінет Міністрів України ще декілька разів розглядав на своїх засіданнях питання, що стосувалися запровадження систем управління якістю. Так, 19 червня 2013 року була затверджена Постанова № 492-р «Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління». Документом передбачалася розробка нормативно-правового акта, спрямованого на заохочення вітчизняних підприємств, установ і організацій до впровадження систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління відповідно до ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 14001 та інших національних (міжнародних) стандартів [11].

21 липня 2021 року розпорядженням № 831-р Уряд затвердив Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки і план заходів з її реалізації, метою якою була визначена побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, а очікуваними результатами проведення реформи до 2025 року планувалося забезпечення надання послуг високої якості та розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій [12].

Список використаних джерел

1. Про стандартизацію і сертифікацію : Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 року N 46-93 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/46-93#Text
2. Угода про технічні бар'єри в торгівлі : Міжнародна угода від 15.04.1994 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text
3. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text

ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) . Системи управління якістю. Вимоги URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0203774-15#Text

4. ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT). Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0479774-18#Text 12-12-2018

ДСТУ ISO 19011:2019 (ISO 19011:2018, IDT). Настанови щодо аудиту систем управління URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0435774-19#Text

5. ДСТУ ISO 18091:2020 Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у суб'єктах місцевого самоврядування (ISO 18091:2019, IDT)
6. ДСТУ ISO 37120:2019 Сталі міста та громади. Показники міських послуг і якості життя (ISO 37120:2018, IDT)
7. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05. 2006 № 614. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF#Text
8. Про скорочення кількості та укрупнення державних цільових програм : Постанова Кабінету міністрів України від 22.06.2011 № 704 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2011-%D0%BF#Text
9. Про затвердження плану заходів щодо розроблення, впровадження і функціонування систем управління якістю, екологічного управління та інших систем управління : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 червня 2013 р. № 492 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2013-%D1%80#Text
10. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80/print

Тимоць Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри управління та адміністрування,
ЗВО «Університет Короля Данила»

Верига Оксана Романівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр/магістр
ЗВО «Університет Короля Данила»

РОЛЬ ФІНТЕХ-КОМПАНІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

На сучасному етапі розвитку економіки та підприємництва активно зростає рівень залученості фінансових технологій задля оптимізації бізнес - процесів. Fintech-компанії активно проникають у фінансовий ринок, завдяки чому більшість необхідних підприємству послуг автоматизовано, хоч разом з цим одночасно зростає рівень ризику для банківського сектору. Та все ж, фінтех має набагато більше переваг, ніж недоліків, адже він нерозривно пов’язаний із процесом цифровізації фінансового сектору.

Однією з основних причин масштабної трансформації є посилення ролі цифрових технологій як в індустрії фінансових послуг, так і в житті людини, держави та компанії в цілому. Завдяки тому, що фінансові послуги – один із ключових сегментів для споживачів, а також системоутворююча індустрія, багато інновацій, як нішеві (фінансові технології), так і фундаментальні проривні та наскрізні технології, з'являлися саме з розвитку фінансових продуктів, наприклад технології розподілених реєстрів чи системи ідентифікації. Тим не менш, ряд технологій (напр., квантові технології або компоненти робототехніки), що прийшли ззовні, значно змінює індустрію. Все це призводить до цифрової трансформації учасників індустрії фінансових послуг, що змінює звичні бізнес-моделі та бізнес-процеси [1].

Сьогодні відомий нам фінтех набув популярності на початку XXI століття, однак зароджуватися він почав ще задовго до цього. У XX столітті завдяки розвитку комп’ютерних технологій та процесу глобалізації фінансові послуги стали автоматизовувати для спрощення життя населення. Але справжню популярність фінтех набув завдяки появі та розповсюдженню смартфонів, що значно спростило процес надання та отримання фінансових послуг.

Згодом відбувся процес глобалізації фінтеху, у зв’язку з цим зараз він дозволяє вирішити чимало новітніх питань, наприклад, розробка платіжних систем або впровадження розумних контрактів. Сьогодні фінтех активно використовується в діяльності фінансового сектору, створюючи все більше і більше перспектив для бізнесменів, інвесторів і користувачів. Завдяки впровадженню фінансових технологій зменшуються витрати та бар'єри входу на ринок, при цьому підвищується рівень інклюзивності фінансових послуг.

Фінтех-сектор характеризується значною різноманітністю у типах компаній, які входять у цю галузь. Від невеликих стартапів, що впроваджують інноваційні фінансові послуги, до великих банків, які інтегрують новітні технології для покращення своїх традиційних послуг. Ці компанії пропонують різноманітні продукти та послуги, включаючи мобільні платежі, автоматизоване інвестування, криптовалютні біржі та багато іншого [2].

Фінтех-компанії характеризуються значним рівнем прогрестивності та зручності в користуванні. Як правило, вони спеціалізуються на конкретних сферах, вирішуючи нетипові фінансові потреби. Від додатків для переказу грошей до платформ для колективного фінансування – фінтех-стартапи часто користуються більшою популярністю серед населення, аніж традиційні фінансові організації, враховуючи рівень інноваційності та досвід клієнтів.

Згідно з останніми дослідженнями від 10% до 40% прибутку банків потрапляє в зону ризику через інтенсивне збільшення вагомості фінтех-компаній, проникнення фінансових послуг до нефінансових галузей.

Спеціалісти KPMG (міжнародна мережа фірм, які надають послуги у сфері оподаткування, аудиту та консталтингу) проаналізували ринок і дійшли висновку, що станом на сьогодні існує 6 основних галузей, в яких активно використовують фінансові технології, зокрема сюди відносять: платіжна сфера, технології страхування, регуляторні технології, технології управління добробутом, кібербезпека, блокчейн-технології та криптовалюти.

У звіті KPMG «Pulse of Fintech» за 2022 рік зазначається, що сума глобальних інвестицій у фінтех перевищує 164,1 мільярдів дол. США, що в цілому на 45,9 мільярдів менше, ніж у 2021 році. Детальніші дані наведено на рисунку 1 [3].

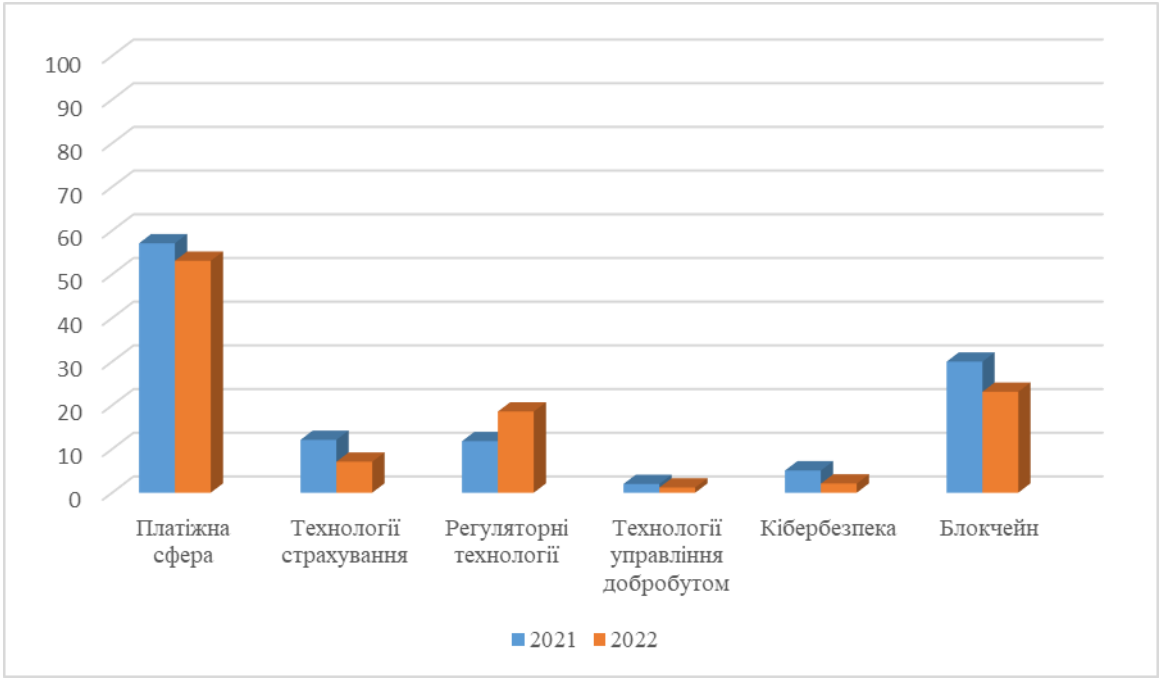


Рис. 1. Ключові сфери розвитку фінансових технологій та обсяги інвестицій (млрд. дол. США) [3]

У наш час Фінтех інтенсивно прогресує, проте, на жаль, не завжди безперешкодно. Однією з основних проблем є загроза безпеці й конфіденційності даних, а особливо це актуально у зв'язку зі збільшенням випадків кіберзагроз. Фінтех-компанії також зобов'язані бути релевантними запитам регуляторів. До того ж, перебування на високому рівні конкурентоспроможності та інноваційності, враховуючи стрімку трансформацію ринкового клімату, є беззаперечним фактором довготермінового перебування в ніші.

Враховуючи нестабільність сьогоднішніх умов, можливості фінтеху є доволі позитивними. Запит на електронні послуги підвищується, і найперше це стосується країн, що розвиваються. Розвиток інформаційних технологій, як-от штучний інтелект, криптобізнес, всебічне користування хмарними обчисленнями, надають змогу докорінно змінити принципи функціонування фінансових послуг, натомість забезпечуючи ефективніші рішення для користувачів різних країн світу.

Швидкі темпи цифрової трансформації потребують від всіх учасників фінансового ринку, і в першу чергу банків, переналаштування стратегічного підходу, щоб не відставати від масштабу та обсягу змін у платіжних технологіях, а також мінливих потреб бізнес-клієнтів. Клієнтоорієнтованість має стати важливим трендом трансформаційних змін [3].

Вітчизняні фінтех-компанії протягом останніх років відображають позитивну динаміку. Причиною цьому є зростання кількості стартапів та венчурних підприємств, які забезпечують надання ряду фінансових послуг: від застосунків у смартфоні до удосконалених та всезагальних механізмів фінансового менеджменту.

Список використаних джерел

1. Замковий О.І., Котенко Т.М. Fintech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. *Економіка та суспільство.* 2022. С. 2.
2. Фінтех: інновації у галузі фінансів та в сфері технологій. *Дебет-Кредит.* URL: https://news.dtkt.ua/finance/other/90055-fintex-innovaciyi-u-galuzi-finansiv-ta-v-sferi-texnologii.
3. Краснова І.В., Щеглюк М.С., Тур Г.О. Fintech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Електронний журнал «Ефективна економіка».* Київ. 2023. С. 7, 17.

Тимошенко Тетяна Анатоліївна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Кононенко Валерій Васильович
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК ОДИН ІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

Концепція сервісної держави передбачає переорієнтацію державних інститутів із традиційного бюрократичного апарату на модель, де головним завданням є забезпечення якісних і доступних послуг для громадян. Надання послуг державними органами й переорієнтація державних функцій на сервісну модель – різномасштабні феномени, які некоректно порівнювати. Слід ретельно розмежовувати державні послуги та інші ділові послуги, які надаються органами держави [1, с. 62]. Цей підхід має значний потенціал у боротьбі з корупцією, адже він спрямований на усунення передумов, що сприяють зловживанням владою. Корупція часто процвітає там, де адміністративні процедури складні, непрозорі та потребують численних особистих контактів із чиновниками. Сервісна держава, навпаки, пропонує прозорість, спрощення процесів і орієнтацію на потреби суспільства, що може стати важливим кроком до зниження корупційних ризиків. Сервісна держава базується на принципах відкритості, підзвітності та орієнтації на громадян. Це означає, що державні органи повинні діяти в інтересах суспільства, забезпечуючи максимальну прозорість процесів прийняття рішень. Цифровізація адміністративних послуг є ключовим інструментом у цьому процесі, адже впровадження електронного документообігу, відкритих реєстрів та онлайн-сервісів значно зменшує можливість корупційних схем. Як зауважує В. Кононенко «Реалізація концепції сервісної держави та модернізації інститутів публічної влади у цьому контексті … роблять процес надання послуг прозорим, підзвітним громадянському суспільству, ефективним, результативним, з іншого – допомагають зовсім нейтралізувати або принаймні знизити супутні проблеми публічного управління в Україні: корупцію та бюрократизм» [4, с. 11].

Першим важливим аспектом є забезпечення відкритості діяльності державних органів. Прозорість досягається через чітке інформування громадян про правила отримання послуг і контроль за діями посадовців. Наприклад, у країнах із розвиненим електронним урядуванням, таких як Естонія, переведення більшості державних процедур в онлайн-формат значно знизило рівень корупції. В Україні подібний підхід реалізується через платформу «Дія», яка дозволяє отримувати документи чи дозволи без

відвідування установ. Це зменшує можливості для хабарництва, адже контакт із чиновником замінюється автоматизованою системою, що працює за єдиними стандартами.

Другий аспект пов'язаний із підзвітністю державних службовців. Сервісна держава вимагає, щоб кожен посадовець відповідав за свої дії перед законом і громадянами. В Україні це частково реалізовано через антикорупційні органи, такі як НАЗК, які перевіряють декларації чиновників, та законодавчі норми, що регулюють їхню діяльність. Проте для повноцінного втілення сервісної моделі необхідно посилити механізми громадського контролю. Громадяни повинні мати інструменти для моніторингу роботи державних структур, наприклад через публічні звіти чи онлайн-портали зворотного зв'язку, що ускладнить приховування корупційних дій.

Третій напрям – це реформування адміністративних процедур. Складність і заплутаність бюрократичних процесів часто змушують людей шукати «обхідні шляхи», що відкриває простір для корупції. Сервісна держава передбачає спрощення цих процедур, коли отримання послуги стає швидким і зрозумілим. Наприклад, замість довгих черг і десятків довідок можна впроваджувати принцип «єдиного вікна», коли всі необхідні документи подаються в одному місці. В Україні такі ініціативи вже працюють у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), але їхнє поширення та вдосконалення можуть суттєво послабити корупційні схеми.

Четвертий елемент – це активне використання цифрових технологій. Електронне врядування не лише прискорює процеси, а й робить їх більш контрольованими. Кожен крок фіксується в системі, що дозволяє відстежувати порушення. У наукових працях зазначається, що країни з високим рівнем цифровізації мають нижчі показники корупції, адже автоматизація усуває суб'єктивний фактор із рішень чиновників. Наразі, новостворена кризова ситуація для функціонування системи державного управління в Україні внаслідок війни з рф не призвела до погіршення відносин між владою та громадянами, а, навпаки, дала поштовх до більш інтенсивного освоєння нових можливостей [3, с. 861]. Як слушно зауважують окремі дослідники, автоматизація та інформатизація в державному секторі – це не мета, а інструмент для досягнення глибших змін, спрямованих на побудову ефективної, прозорої та підзвітної держави, здатної швидко реагувати на виклики часу та забезпечувати високий рівень життя громадян [5, с. 5].

На шляху до якісного та результативного застосування електронного урядування в Україні було поставлено та частково вирішено ряд завдань, а саме забезпечено доступ до прозорої, відкритої та доступної системи механізмів державно-приватного партнерства, відповідно до якої здійснюється регулювання відносин між органами публічної влади, юридичними або фізичними особами, їхніми об'єднаннями [2]. В Україні цифровізація вже дала перші результати: електронні тендери через систему

ProZorro зменшили корупцію в державних закупівлях, а онлайн-реєстри зробили доступ до інформації більш відкритим.

Проте реалізація сервісної держави стикається з низкою викликів. По-перше, це недостатній рівень фінансування та кваліфікації кадрів. Низькі зарплати держслужбовців і брак професійних навичок можуть підштовхувати до корупційних дій, навіть у спрощеній системі. По-друге, важливим є рівень правової свідомості населення: якщо громадяни звикли «вирішувати питання» неофіційно, сервісна модель не працюватиме повною мірою. По-третє, потрібна політична воля, адже реформи можуть наштовхуватися на опір тих, хто отримує вигоду від корупції.

Реалізація концепції сервісної держави має значний потенціал як механізм запобігання корупції, адже вона усуває ключові передумови для зловживань: непрозорість, складність процедур і безкарність. Для України це означає необхідність поєднання кількох напрямів: розвитку цифрових технологій, спрощення адміністративних процесів, посилення підзвітності та підвищення правової культури. Перші кроки, як-от впровадження «Дії» чи ЦНАПів, уже демонструють позитивний ефект, але для системного результату потрібні довгострокові зусилля. Подальші дослідження мають зосередитися на оцінці ефективності цих заходів і пошуку шляхів подолання соціально-економічних бар'єрів, що гальмують реформи. Сервісна держава – це не лише інструмент боротьби з корупцією, а й шанс побудувати довіру між державою та громадянами, що є основою стабільного розвитку.

Список використаної літератури

1. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр.* 2017. Вип. 78. С. 60-67.
2. Гнатовська А.І. Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. *Наукові праці НУ «ОЮА»*. 2021. Т. 28. С. 37-43.
3. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 17. С. 834-866.
4. Кононенко В.В. Реалізація концепції сервісної держави як інструмент підвищення ефективності публічного управління в Україні. *Збірник матеріалів «круглого столу» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування»* 22 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 8-13.
5. Kononenko V, Yaremenko O, Konotopenko O, Lapshin S, Moisiiakha A. Implementation of Automation Mechanisms in Public Administration in Ukraine: Analysis of Challenges and Prospects. *Data and Metadata*. 2024; 3:.227. DOI: https://doi.org/10.56294/dm2024.227.

Тімофєєва Лілія Юріївна
кандидат юридичних наук, доцент,
експерт Центру політико-правових реформ,
доцент кафедри кримінального права Національного університету
«Одеська юридична академія»

ПРОПОРЦІЙНІСТЬ ВРАХУВАННЯ ПОМ'ЯКШУЮЧИХ ОБСТАВИН ТА КОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ

Злочини потребують відповідного реагування з боку держави. Водночас, такі заходи мають бути пропорційними та співвідносними з іншими кримінальними правопорушеннями, а також відповідати принципам кримінального права. Зокрема до людини, яка визнана винуватою у вчиненні кримінального правопорушення, покарання чи інше реагування з боку держави (звільнення від кримінальної відповідальності, застосування заходів кримінально-правового характеру) мають бути пропорційними її порушенню.

Кримінальний кодекс містить вичерпний перелік кримінальних правопорушень, покарань за них, а також обставин, які пом'якшують або обтяжують покарання. Кримінальні правопорушення мають бути чітко визначені законом, а реагування держави за їх вчинення (зокрема кримінально-правовими засобами) має бути пропорційним тяжкості правопорушення та спричиненій шкоді, а також передбачуваним для особи.

Низка вчених та науковців досліджували питання принципів кримінального права, зокрема принципів пропорційності та доцільності. В.К. Грищука, О.О. Дудорова, О.М. Костенко, В.О. Тулякова, М.І. Хавронюка та ін. Разом з тим, у практиці виникають прояви вибіркового та непропорційного реагування та вчинення певних категорій кримінальних правопорушень.

Слід звернути увагу на порушення принципів кримінального права (зокрема, пропорційності, рівності) при реагуванні на вчинення кримінальних правопорушень за рахунок забезпечення реалізації принципу політичної доцільності, а також обмеження врахування певних обставин при призначенні покарання.

Згідно Постанови Третьої судової палати Касаційного кримінального суду Верховного Суду від 15 листопада 2023 р., справа № 641/1067/23, фактично сформульовано позицію щодо призначення виключно реального покарання за ухилення від мобілізації, без можливості звільнення від відбування призначеного покарання з випробуванням з іспитовим строком. Хоча відповідне обмеження не вказано в КК. Низка судів посилається на відповідне рішення при призначенні покарання.

Іванівський районний суд Одеської області у вироці від 26 лютого 2024 р., справа № 499/841/23 застосував ст. 75 КК до особи, яка визнана винуватою за ст. 336 КК. Суд врахував, що обвинувачений перерахував на підтримку Збройних Сил України на спеціальний рахунок, відкритий Національним банком України грошові кошти в розмірі 35000 гривень й

надалі зобов'язується добровільно щомісяця перераховувати кошти на ці потреби в розмірі 200 гривень, а також виконує роботу на державному підприємстві. Тому в умовах збройної агресії російської федерації проти України це безумовно відповідає економічним інтересам суспільства, а стала матеріальна підтримка Збройних Сил України сприятиме забезпеченню збройного захисту та функціонуванню держави в умовах особливого періоду.

Суд враховує, що в будь-якому разі призначення обвинуваченому покарання не пов'язаного з реальним його відбуванням у виді позбавлення волі не буде перешкодою для виконання ним завдань на державному підприємстві, що сприятиме економічним інтересам суспільства, а також надалі за потреби його призову за мобілізацією. Отже, донати на користь ЗСУ визнаються «істотною» пом'якшувальною обставиною у багатьох судових рішеннях.

У 2008 році Н.Б. Хлистова у кандидатській дисертації захищала ідею про прийняття Закону України «Про волонтерський рух в Україні» для надання волонтерам відповідних прав та законодавчо чітко врегульованого статусу (як особи, яка діє ініціативно із суспільно корисною мотивацією, та визначаючи доцільність заохочення такої діяльності) з метою стимулювання суспільно корисних проявів громадськості, які протидіють злочинності [1, с. 11]. Закон України «Про волонтерську діяльність» № 3236-VI прийнятий 19 квітня 2011 року. Допомога волонтерам та волонтерів (у вигляді донатів зокрема) та наявність статусу волонтера враховуються як пом'якшувальні обставини, заохочується з боку держави. Водночас, такою діяльністю стали зловживати та використовувати у корупційних схемах.

Так, у період часу до 28 квітня 2022 року, діючи в попередній злочинній змові з особою (який безпосередньо здійснював переправку осіб через державний кордон) за грошову винагороду в розмірі 4 500 Євро підшуковували осіб (які з метою ухилення від призову за мобілізацією мали намір виїхати) та здійснювали їх переправку за межі території України поза пунктом пропуску через державний кордон. За вироком Глибоцького районного суду Чернівецької області від 12 грудня 2023 року особу визнано винуватою у вчиненні кримінального правопорушення, передбаченого ч. 3 ст. 332 КК, та призначено покарання у виді позбавлення волі на строк 3 роки з конфіскацією всього майна, належного на праві власності, за виключенням житла, без позбавлення права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю. Обставинами, які пом`якшують покарання, згідно вимог ст. 66 КК судом визнано: сприяння у розкритті злочину, *займається волонтерською діяльністю, надав благодійну допомогу ЗСУ*. Ні судом першої, ні апеляційної, ні касаційної інстанції не знайдено підстав для застосування положень ст. 75 КК. Засуджений почав здійснювати опікунство над дитиною з інвалідністю та здійснив благодійний внесок на користь ЗСУ на завершальній стадії судового розгляду вже після дослідження судом основних доказів, наданих стороною обвинувачення, що свідчить про наявність мети зниження розміру призначеного судом покарання. В даній ситуації волонтерська діяльність використовувалась як спосіб уникнення

відповідальності, але судом врахована як пом'якшуюча обставина та обставина, яка в сукупності врахована для застосування ст. 69 КК. При цьому інша особа, матеріали відносно якої виділені в окреме провадження засуджена на підставі угоди про визнання винуватості укладеної із прокурором із застосуванням ст. 69 КК у виді штрафу.

Згідно практики Європейського суду з прав людини втручання держави в приватне життя особи повинно спрямовуватись на досягнення справедливого балансу між загальними інтересами суспільства та потребою захисту основоположних прав особи – воно має бути законним (несвавільним), пропорційним (не становити надмірного тягаря для особи) (рішення від 09 червня 2005 року у справі «Бакланов проти Росії»).

Білогірський районний суд Хмельницької області від 2 серпня 2023 р. звернув увагу, що приписи ст. 69 КК України про призначення винуватій особі більш м'якого покарання, ніж передбачено законом, є спеціальними і застосовуються у виключних випадках. Суд обґрунтував недоцільність застосування статей 69, 75 КК. на думку суду, звільнення обвинуваченого від відбування призначеного покарання з випробуванням сформує негативну думку інших військовослужбовців щодо своєї діяльності, матиме вплив на їх бойовий дух та мотивацію, а також жодним чином не сприятиме дотриманню мети та принципів призначення покарання.

При цьому «добровільний» внесок на рахунок ЗСУ у низці випадків визнається пом'якшувальною обставиною та у таких випадках особі призначають покарання, не пов'язане з позбавленням волі. Зокрема, така тенденція прослідковується у судовій практиці щодо корупційних правопорушень.

Вироком Тернопільського міськрайонного суду Тернопільської області від 17.09.2024., справа № 607/17483/24 затверджено угоду про визнання винуватості, за ч. 1 ст. 368 КК України призначено покарання у виді штрафу в розмірі 68 000 гривень, з позбавленням права обіймати відповідні посади строком на 1 рік. Суд, окрім іншого, врахував згоду підозрюваного на перерахування грошових коштів у розмірі 100000 гривень на спеціальний рахунок для збору коштів на підтримку Збройних Сил України (у разі затвердження угоди про визнання винуватості судом впродовж одного місяця з дня набрання законної сили вироком суду). Така угода виглядає як торги з державою, а не визнання своєї вини. Свого роду «легалізація» доходів отриманих злочинним шляхом.

Від того все більше недовіри з боку суспільства до правоохоронної та судової системи. У випадку ухилення від мобілізації, суд послідовно виписує підстави не застосування ст. 69, 75 КК. У випадку вчинення корупційного правопорушення застосовує найм'якше покарання, не пов'язане з позбавленням волі.

Висновки. Злочини потребують відповідного реагування з боку держави. Разом з тим, такі заходи мають бути пропорційними та співвідносними з іншими кримінальними правопорушеннями, а також відповідати принципам кримінального права. Щодо врахування певних

пом’якшувальних та обтяжуючих обставин мають бути додержані єдині підходи до всіх категорій кримінальних правопорушень, додержання принципів кримінального права, зокрема пропорційності.

Список використаних джерел

1. Хлистова, Н.Б. Заохочення суспільно корисної мотивації: кримінально-правові та кримінологічні аспекти: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08; Акад. адвокатури України. К., 2008. 20 с.

Ткачук Іванна Олександрівна
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Посвалюк Ольга Андріївна
асистент кафедри фундаментальних і
приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG У ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ В КОМПАНІЯХ

ESG (environmental, social, and governance) вважається ключовими складовими врахування впливу діяльності компаній на довкілля, суспільство та якість управління. Українські компанії не виняток і спостерігається зростаючий інтерес до впровадження ESG практик у свою діяльність. Впровадження заходів ESG у діяльність українських компаній є ключовим аспектом сучасного бізнесу, і менеджери відіграють центральну роль у цьому процесі, запровадження могло б мати значний вплив на збереження стабільності та забезпечення безпеки як компаній, так і суспільства в цілому.

(E) Екологічні включають питання, пов'язані з впливом компанії на навколишнє середовище, такі як викиди CO2, використання ресурсів, управління відходами.

(S) Соціальні охоплюють аспекти, пов’язані з відносинами компанії з працівниками, постачальниками, споживачами та громадами. Це включає права людини, умови праці, різноманітність і інклюзію.

(G) Управлінські це корпоративне управління, етику бізнесу, прозорість і відповідальність. Впровадження ESG-принципів у діяльність менеджера є критично важливим, тому що, врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів допомагає менеджерам краще розуміти ризики та можливості, пов’язані зі сталим розвитком, що сприяє прийняттю більш зважених рішень. Менеджери, які демонструють прихильність до ESG-принципів, підвищують довіру з боку інвесторів, співробітників і клієнтів. Це

особливо важливо у сучасному світі, де етичність бізнесу має вирішальне значення. Інвестори все частіше звертають увагу на компанії, які дотримуються ESG-принципів. Менеджери, які враховують ці принципи у своїй діяльності, роблять бізнес привабливішим для потенційних інвесторів[1].

Впровадження ESG-принципів допомагає менеджерам створювати більш етичне, інклюзивне та екологічно відповідальне робоче середовище, що підвищує мотивацію та продуктивність працівників та допомагає менеджерам розробляти стратегії, які орієнтовані на довгостроковий успіх, а не лише на короткостроковий прибуток.

Менеджери, які інтегрують ESG у свою діяльність, краще готові до змін у законодавстві, вимог споживачів та ринкових тенденцій, що мінімізує ризики для бізнесу.(18 жовтня 2024 року розпорядженням Кабінету міністрів України була схвалена Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, яка ставить дві стратегічні цілі: запровадження в Україні звітності зі сталого розвитку згідно з Європейськими стандартами звітності ESRS та впровадження в Україні процедур нефінансового аудиту такої звітності.) Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують ESG-принципи, мають вищі фінансові результати та краще адаптуються до економічних викликів [3].

Головною роллю менеджерів у впровадженні ESG-принципів є визначити, наскільки успішно компанія інтегрує ESG-принципи у свою стратегію та операції. Основними обов'язками менеджерів є розробка довгострокових стратегій, які враховують екологічні, соціальні та управлінські фактори. Вони визначають пріоритети ESG та вписують їх у зальну бізнес-стратегію компанії[4]. Вони повинні вміти комунікувати, адже комунікації - це доволі складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими співрозмовнику. Кожен крок - це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, - зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника - зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту [2].

Також слід зазначити, що менеджери задають тон корпоративної культури. Їхня відданість ESG- принципам мотивує команду дотримуватися етичних стандартів та сталих практик. Вони відповідають за розробку конкретних цілей щодо екологічної стійкості, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Це включає створення систем моніторингу та оцінювання результатів.

Таким чином, менеджери впроваджують ESG-принципи у всі аспекти діяльності компанії – від ланцюгів постачання до управління персоналом та прийняття фінансових рішень. Організація навчання для співробітників щодо важливості ESG- принципів і шляхів їх реалізації. Це допомагає створити корпоративну культуру, орієнтовану на стійкий розвиток. Менеджери встановлюють діалог з інвесторами, партнерами, урядом та громадськістю, забезпечуючи прозорість та підзвітність у питаннях ESG. Аналіз ESG-

факторів допомагає менеджерам передбачати потенційні ризики та використовувати можливості для створення додаткової вартості.

Список використаних джерел

1. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 6
2. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О.А. Материнська, - Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. 112 с.
3. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text
4. Бабчинська О., Посвалюк О., Антонюк А. Теоретичні аспекти ефективності управління персоналом. *Goal and the role of world science in life: abstracts* of XII International Scientific and Practical Conference. Stockholm. Sweden. (March 27 – 29). 2023 с.128-131.

Фабіянська Вікторія Юхимівна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач навчально-методичної лабораторії,
керівник Групи сприяння академічній доброчесності

Цирульник Сергій Михайлович
кандидат технічних наук, доцент,
голова циклової комісії радіотехніки
Вінницького технічного фахового коледжу

ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА У ВІННИЦЬКОМУ ТЕХНІЧНОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ

Освіта відіграє ключову роль у формуванні майбутнього суспільства, оскільки саме заклади освіти забезпечують підготовку компетентних, відповідальних та свідомих громадян. Якісна освіта неможлива без дотримання академічної доброчесності, сутність якої полягає у дотриманні етичних норм, правил та принципів в освітньому процесі та науковій діяльності усіма учасниками освітнього процесу.

Принципи академічної доброчесності визначені Міжнародним центром академічної доброчесності та передбачають дотримання чесності, відповідальності, справедливості, довіри, поваги та сміливості викладачами, здобувачами та адміністрацією закладу освіти.

Формування доброчесного освітнього середовища набуває особливої важливості в контексті сучасних викликів, зокрема, поширення недоброчесних практик, пов’язаних із розвитком цифрових технологій та штучного інтелекту, зростання ролі освіти в конкурентному середовищі, євроінтеграційних процесів та міжнародних вимог до освіти.

Створення доброчесного освітнього середовища вимагає комплексного підходу, що включає формування відповідних політик, підвищення

обізнаності серед викладачів і студентів, а також використання сучасних інструментів для запобігання порушенням. Важливу роль у цьому процесі повинні виконувати керівництво закладу освіти, викладацький склад і самі студенти, які є активними учасниками формування культури доброчесності [1].

Таким чином, актуальність теми полягає у необхідності забезпечення високих стандартів якості освіти, виховання відповідального покоління та підвищення довіри до закладів освіти як у національному, так і міжнародному масштабі.

Академічна доброчесність є не лише етичною нормою, але й поняттям, закріпленим на законодавчому рівні у ч. 1 ст. 42 Закону України «Про освіту» як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень» [2].

Доброчесне освітнє середовище забезпечує дотримання етичних норм у навчанні, викладанні та науковій діяльності, запобігання академічним порушенням таким, як академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ’єктивне оцінювання тощо.

Формування доброчесного середовища закладу освіти включає розробку політики академічної доброчесності, просвітницьку діяльність, використання сучасних технологій для запобігання порушенням і створення умов для розвитку критичного мислення та особистісного зростання учасників освітнього процесу.

Основні складові доброчесного освітнього середовища Вінницького технічного фахового коледжу (далі - ВТФК) можна представити у вигляді таких напрямків

1. Нормативно-правове забезпечення – сукупність документів, що містять політику академічної доброчесності:

- Кодекс академічної доброчесності ВТФК та Декларація про дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу [3];
- Положення про дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками та здобувачами освіти ВТФК [3];
- Порядок перевірки академічних текстів здобувачів освіти на дотримання академічної доброчесності [4];
- Порядок перевірки академічних текстів педагогічних працівників на дотримання академічної доброчесності;
- Положення про Репозиторій ВТФК [5];
- Положення про Групу сприяння академічній доброчесності ВТФК [6].

2. Освітньо-просвітницька діяльність щодо популяризації принципів академічної доброчесності та вивчення правил академічного письма, яка реалізується у ВТФК через:

- викладачів, які забезпечують ключову роль у формуванні культури академічної доброчесності серед студентів шляхом включення принципів академічної доброчесності у навчальний процес та наукову роботу;

- проведення просвітницьких заходів Групою сприяння академічній доброчесності для учасників освітнього процесу коледжу;

- організацію різноманітних заходів внутрішнього та Всеукраїнського рівня Острівцем Прогресильності ВТФК;

- проведення тематичних виховних годин з академічної доброчесності класними керівниками академічних груп.

3. Запобігання порушенням академічної доброчесності у коледжі, що реалізується через перевірку академічних текстів здобувачів освіти (курсових та дипломних проєктів) та педагогічних працівників (методичних розробок) щодо рівня запозичень в таких роботах (використовується система Turnitin);

4. Моніторинг та контроль:

- проведення регулярних опитувань учасників освітнього процесу з метою отримання зворотного зв'язку щодо стану дотримання принципів академічної доброчесності у коледжі та врахування результатів для вдосконалення системи забезпечення академічної доброчесності коледжу;

- проведення моніторингів результатів перевірки щодо дотримання академічної доброчесності академічних текстів здобувачів освіти та педагогічних працівників;

- діяльність Комісії з питань академічної доброчесності коледжу.

Висновки. Доброчесне освітнє середовище Вінницького технічного фахового коледжу є основою якісної освіти, що базується на чесності, відповідальності та прозорості у навчальному процесі та науковій роботі. Реалізація принципів академічної доброчесності через внутрішнє нормативне забезпечення, просвітницьку діяльність і сучасні технології сприяє формуванню відповідальних громадян та висококваліфікованих фахівців. Формування культури академічної доброчесності учасників освітнього процесу та доброчесного освітнього середовища – це динамічний процес, успішна реалізація якого можлива лише за умови командної роботи та наявності спільних цінностей викладачів, студентів та адміністрації закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Академічна доброчесність, відкрита наука та штучний інтелект: як створити доброчесне освітнє середовище : збірник есе програми підвищення кваліфікації / упорядники: А. Артюхов, М. Віхляєв, Ю. Волк. 18 вересня – 18 жовтня 2023 року. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. 524 с.

2. Про освіту. Закон України 5 вересня 2017 року. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

3. Агенція забезпечення якості освітньої діяльності ВТФК. Академічна доброчесність. URL: https://tinyurl.com/286bvonl.

4. Агенція забезпечення якості освітньої діяльності ВТФК. Перевірка академічних текстів на дотримання академічної доброчесності. URL: https://tinyurl.com/224lpt65.
5. Агенція забезпечення якості освітньої діяльності ВТФК. Формування репозиторію академічних текстів. URL: https://tinyurl.com/2ykodslh.
6. Агенція забезпечення якості освітньої діяльності ВТФК. група сприяння академічній доброчесності. URL: https://tinyurl.com/2dyttnzb.

Фаєр Артем Олександрович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ У МАЙБУТНІХ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНЦІВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ОСВІТІ

Сучасне державне управління вимагає від фахівців не лише професійних знань і навичок, але й високого рівня етичної свідомості та доброчесності. Культура доброчесності є основою ефективного функціонування державних інституцій, сприяє зміцненню довіри громадян до влади та запобігає корупційним проявам. У контексті підготовки майбутніх державних управлінців освіта відіграє ключову роль у формуванні їхніх цінностей, моральних принципів і професійної поведінки. Проте традиційні методи навчання часто виявляються недостатньо ефективними для розвитку цих якостей, що зумовлює потребу в інноваційних підходах.

Культура доброчесності визначається як сукупність цінностей, норм і поведінкових моделей, що базуються на принципах чесності, справедливості, прозорості та відповідальності. Для державних управлінців доброчесність є не просто моральною рисою, а професійною необхідністю, адже їхні рішення безпосередньо впливають на суспільне благо та стабільність держави. Відсутність доброчесності призводить до корупції, зловживання владою та втрати суспільної довіри, що підриває легітимність державних інституцій. Формування культури доброчесності у майбутніх управлінців має починатися ще на етапі їхньої професійної підготовки. Це передбачає не лише засвоєння теоретичних знань про етику та антикорупційні стандарти, але й розвиток практичних навичок прийняття етичних рішень у складних ситуаціях. Таким чином, освіта стає інструментом, який не тільки передає знання, але й формує особистість фахівця, готового діяти в інтересах суспільства [1, с 90].

Традиційно в освітніх програмах для державних управлінців питання доброчесності розглядалися в рамках курсів з етики, права чи антикорупційної політики. Такі курси переважно базувалися на лекційному форматі, аналізі нормативних документів і теоретичних кейсів. Хоча ці методи сприяють розумінню базових принципів, вони мають суттєві

недоліки. По-перше, вони часто відірвані від реальних управлінських ситуацій, що знижує їхню практичну цінність. По-друге, пасивний формат навчання не сприяє розвитку критичного мислення та внутрішньої мотивації до доброчесної поведінки. По-третє, традиційні підходи рідко враховують індивідуальні особливості студентів, що ускладнює формування глибокого особистісного розуміння доброчесності.

Одним із найефективніших інноваційних підходів є використання симуляційних ігор і кейс-методів, які моделюють реальні управлінські ситуації. Наприклад, студенти можуть брати участь у рольових іграх, де їм доводиться приймати рішення в умовах етичних дилем, таких як конфлікт інтересів чи тиск із боку вищого керівництва. Такі вправи дозволяють не лише зрозуміти наслідки своїх дій, але й розвинути навички аналізу, емпатії та моральної стійкості. Дослідження показують, що студенти, які брали участь у симуляціях, демонструють вищий рівень етичної свідомості порівняно з тими, хто навчався за традиційними методами. працюють у групах, що відображає реальні умови державного управління.

Розвиток цифрових технологій уможливлює інтеграцію інтерактивних платформ у навчальний процес. Наприклад, онлайн-курси з гейміфікованими елементами (балами, рівнями, нагородами) можуть мотивувати студентів до активної участі в освоєнні принципів доброчесності. Такі платформи дозволяють створювати віртуальні сценарії, де студенти можуть експериментувати з різними рішеннями без реальних наслідків, що сприяє безпечному навчанню на помилках. До них можна додавати відеоматеріали, інтерактивні тести чи форуми для обговорення, що підвищує залученість і доступність навчання. Сучасні платформи також можуть використовувати штучний інтелект для аналізу відповідей студентів і пропонування персоналізованих завдань, що допомагають глибше засвоїти етичні принципи. Гейміфікація також сприяє формуванню внутрішньої мотивації, адже студенти сприймають навчання як цікавий виклик, а не як обов’язок. Цей підхід особливо ефективний для молодого покоління, яке звикло до цифрових технологій і потребує динамічних форм взаємодії [2, с 303].

Інноваційним підходом є залучення до освітнього процесу практикуючих державних управлінців, які поділяються своїм досвідом і виступають менторами. Такі програми дозволяють студентам переймати реальні приклади доброчесної поведінки, а також отримувати зворотний зв’язок від професіоналів. Співпраця з антикорупційними організаціями чи міжнародними інституціями також може збагатити навчальний процес, надаючи доступ до найкращих світових практик. Наприклад, студенти можуть брати участь у воркшопах чи спільних проєктах, де аналізують реальні антикорупційні кейси або розробляють етичні рекомендації для державних установ. Формування культури доброчесності у майбутніх державних управлінців є стратегічним завданням, яке потребує переосмислення традиційних підходів до освіти, адже сучасні виклики державного управління, такі як корупція, втрата довіри громадян і складність етичних дилем, вимагають від фахівців не лише знань, але й глибокого

усвідомлення своєї відповідальності перед суспільством. Інноваційні методи, такі як симуляційні ігри, гейміфікація, менторські програми, розвиток емоційного інтелекту та проєктне навчання з громадською участю, відкривають нові можливості для підготовки етично свідомих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного світу. Ці підходи дозволяють не тільки передавати теоретичні знання, але й розвивати практичні навички, емоційну стійкість і внутрішню мотивацію до доброчесної поведінки, що є критично важливим для побудови прозорої та ефективної системи управління. Їхнє впровадження сприятиме не лише підвищенню якості державного управління, але й зміцненню суспільної довіри до влади, що є основою стабільності та процвітання демократичних суспільств [4].

Досвід країн, таких як США, Сінгапур, Швеція чи Данія, демонструє, що інноваційні методи можуть бути успішно адаптовані до різних культурних і соціальних контекстів, що відкриває перспективи для їхнього використання в інших державах, включаючи Україну, де боротьба з корупцією та підвищення ефективності управління є особливо актуальними. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку викликів, зокрема забезпечити належне фінансування, підготувати викладачів і створити інфраструктуру для впровадження сучасних технологій у навчальний процес.

Список використаних джерел

1. Прудиус, Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2016, № 4 (56), с. 90–95.

2. Юрченко, В. Використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник: Державне управління, 2021, № 1 (7), с. 303–317. DOI: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-303-317.

3. Процак, К. В., Матвій, І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2018, с. 86–91.

4. Національне агентство України з питань державної служби - Публічна служба майбутнього: НАДС залучає молодь до роботи на державу. URL: https://nads.gov.ua/news/publichna-sluzhba-maibutnoho-nads-zaluchaie-molod-do-roboty-na-derzhavu.

Фаєр Богдан Леонідович
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Лазор Оксана Дмитрівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАХИСТУ ДАНИХ

Електронне врядування (e-Government) стало ключовим інструментом модернізації публічних послуг у всьому світі. Воно передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, доступності та прозорості публічного управління. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації особливого значення набувають питання забезпечення прозорості діяльності органів влади та захисту персональних даних громадян. Зарубіжний досвід у цій сфері демонструє різноманітні підходи, які можуть слугувати прикладом для країн, що розвиваються, зокрема України. У цьому контексті аналіз практик таких країн, як Естонія, Південна Корея, Сінгапур та держави Європейського Союзу, дозволяє визначити ключові принципи та виклики, пов’язані з впровадженням електронного врядування.

Естонія заслужено вважається піонером у сфері електронного врядування, демонструючи, як цифрові технології можуть трансформувати публічного управління. Її модель базується на платформі X-Road — децентралізованій системі обміну даними, яка забезпечує інтеграцію державних реєстрів і послуг у реальному часі. Ця система дозволяє громадянам отримувати доступ до більшості державних послуг онлайн — від подання податкових декларацій до реєстрації бізнесу чи електронного голосування на виборах. Прозорість діяльності уряду досягається завдяки відкритим порталам, таким як "eesti.ee", де публікуються дані про державні витрати, законотворчі ініціативи та рішення місцевих органів влади. Кожен громадянин може відстежити, як використовуються бюджетні кошти, що значно знижує корупційні ризики та підвищує довіру до держави. Захист даних в Естонії забезпечується через впровадження передових технологій, зокрема KSI Blockchain, який гарантує цілісність інформації та унеможливлює її несанкціоновану зміну. Кожен громадянин отримує цифровий ідентифікатор у вигляді ID-картки або Mobile-ID, що дозволяє безпечно автентифікуватися в системі та підписувати документи онлайн. Принцип "одноразового введення даних" (Once-Only Principle) є ще одним

важливим елементом: інформація, надана державі, зберігається централізовано і не потребує повторного введення для різних установ, що мінімізує ризик витоку даних і спрощує взаємодію з урядом. Естонський підхід також включає активну просвітницьку роботу серед населення [1].

Південна Корея відома своєю розвиненою інфраструктурою ІКТ і високим рівнем проникнення інтернету, що стало основою для ефективного електронного врядування. Одним із ключових проєктів є система KONEPS (Korean Online E-Procurement System), яка забезпечує прозорість державних закупівель. Усі тендери проводяться онлайн, а інформація про контракти доступна громадськості, що зменшує корупційні ризики. Щодо захисту даних, Південна Корея впровадила суворі закони, такі як "Закон про захист персональних даних" (Personal Information Protection Act, PIPA), який регулює збір, обробку та використання інформації. Сінгапур інтегрує електронне врядування в концепцію "розумної нації" (Smart Nation), де технології використовуються для оптимізації публічних послуг і підвищення якості життя. Портал SingPass забезпечує єдиний доступ до всіх державних послуг, а програма відкритих даних (Open Data) дозволяє громадянам аналізувати інформацію про діяльність уряду, наприклад, статистику транспорту чи екології. Захист даних у Сінгапурі базується на комплексній системі кібербезпеки. Уряд активно співпрацює з приватним сектором для розробки рішень із шифрування та запобігання кібератакам. Законодавство, зокрема "Закон про кібербезпеку" (Cybersecurity Act), зобов’язує державні установи дотримуватися високих стандартів захисту інформації. Сінгапурський досвід показує, що прозорість і безпека можуть бути досягнуті через поєднання відкритості та жорсткого контролю за технологіями [2].

У країнах Європейського Союзу електронне врядування розвивається в рамках стратегії "Цифрового єдиного ринку" (Digital Single Market), спрямованої на уніфікацію цифрових послуг і підвищення їхньої доступності. Прозорість забезпечується через портали відкритих даних, такі як EU Open Data Portal, де публікуються звіти про бюджетні витрати, екологічні показники та діяльність інституцій ЄС. Наприклад, громадяни можуть ознайомитися з інформацією про розподіл фондів на регіональні проєкти чи моніторинг виконання директив. Водночас захист персональних даних регулюється Загальним регламентом із захисту даних (GDPR), який встановлює єдині стандарти для всіх країн-членів, гарантуючи безпеку інформації як у державному, так і в приватному секторах. раїни, такі як Данія, використовують систему NemID — єдиний цифровий ключ для доступу до державних і банківських послуг, що спрощує бюрократичні процеси й одночасно підвищує безпеку [3].

Уроки з цих викликів включають кілька ключових моментів. По-перше, необхідні значні інвестиції в інфраструктуру — від розширення доступу до інтернету до створення надійних серверів. По-друге, країни повинні розробляти гнучке законодавство, яке адаптується до швидких технологічних змін, як це зроблено з GDPR у ЄС. По-третє, освіта громадян є критично

важливою: програми цифрової грамотності, подібні до естонських, можуть допомогти подолати бар'єри й залучити більше людей до електронного врядування. Нарешті, міжнародна співпраця, наприклад обмін досвідом через платформи ООН чи двосторонні угоди, сприяє поширенню найкращих практик [4].

Україна, перебуваючи на шляху цифровізації публічного управління, може взяти за основу низку зарубіжних практик для вдосконалення електронного врядування, підвищення прозорості та захисту даних. По-перше, естонська модель X-Road і принцип "одноразового введення даних" могли б значно спростити бюрократичні процеси в Україні. Впровадження подібної децентралізованої платформи дозволило б інтегрувати державні реєстри, усунути дублювання інформації та прискорити надання послуг через портал "Дія" [5]. Додатково, естонський досвід із e-Residency міг би стати основою для залучення іноземних інвесторів, пропонуючи їм доступ до українських цифрових сервісів. По-друге, Південна Корея демонструє, як прозорість у державних закупівлях через систему на кшталт KONEPS може знизити корупцію — ключову проблему України. Створення аналогічної платформи з відкритим доступом до тендерів і контрактів посилило б контроль громадськості над витратами бюджету. Також корейський підхід до цифрової освіти громадян міг би допомогти Україні подолати низький рівень цифрової грамотності, особливо серед старшого населення, через спеціальні програми навчання. Для реалізації цих запозичень Україні потрібні інвестиції в інфраструктуру, реформа правової бази та просвітницька робота.

Список використаних джерел

1. X-Road e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/solutions/x-road-interoperability-services/x-road/.

2. Regulation - 2016/679 - EN - gdpr - EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj.

3. Government Technology Agency of Singapore (GovTech). URL: https://www.tech.gov.sg/.

4. Digital government. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html.

5. Дія – Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/.

Харитонович Аліна Володимирівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Дзевелюк Марина Володимирівна
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

Актуальність модернізації трудового законодавства України обумовлена необхідністю адаптації до європейських стандартів у контексті євроінтеграції, а також викликів, які створюють воєнні дії в Україїні. Чинний Кодекс законів про працю України (КЗпП) значною мірою застарів і не відповідає сучасним соціально-економічним реаліям та міжнародним стандартам, що створює перешкоди для розвитку ринку праці та економіки в цілому.

Проблематика реформування трудового законодавства активно досліджується науковцями, які аналізують необхідність імплементації норм міжнародного трудового права у національне законодавство. Науковці підкреслюють, що це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку праці [1]. У матеріалах Верховної Ради України зазначається, що для досягнення відповідності європейським стандартам необхідно реформувати систему трудових відносин, забезпечивши гнучкість ринку праці та захист прав працівників.

Водночас, воєнний стан в Україні вніс суттєві корективи у сферу трудових відносин. Верховна Рада України продовжує адаптацію трудового законодавства відповідно до викликів воєнного часу, запроваджуючи тимчасові заходи, спрямовані на забезпечення стабільності ринку праці та захисту прав працівників в умовах надзвичайної ситуації [6].

Прийняття нового Трудового кодексу України є предметом дискусій серед науковців та практиків. Прихильники реформи наголошують на необхідності оновлення застарілого КЗпП, який не відповідає сучасним реаліям. Вони вважають, що новий кодекс сприятиме підвищенню гнучкості ринку праці, залученню інвестицій та створенню нових робочих місць [5]. Опоненти реформи висловлюють побоювання щодо можливого послаблення захисту прав працівників. Вони вказують на ризики погіршення умов праці та соціальних гарантій, що може призвести до зростання соціальної напруги в суспільстві. Варто дослідити переваги та недоліки модернізації трудового законодавства (табл.1) [2].

Таблиця 1

Переваги та недоліки модернізації трудового законодавства

Переваги	Недоліки
Адаптація до міжнародних стандартів та європейських норм, що сприятиме інтеграції України до ЄС.	Ризик зростання неформальної зайнятості у разі надмірної лібералізації трудових відносин.
Підвищення гнучкості ринку праці, що дозволить швидше реагувати на зміни в економіці та технологіях.	Можливе послаблення захисту прав працівників, якщо реформи будуть проведені без належного врахування соціальних аспектів.
Залучення іноземних інвестицій завдяки покращенню бізнес-клімату.	

Більшість норм українського трудового законодавства мають спільні риси з європейськими директивами. Наприклад, стаття 106 КЗпП України передбачає, що понаднормова робота оплачується у подвійному розмірі [4], що відповідає загальноприйнятим європейським стандартам. Проте однією з відмінностей, на нашу думку, є саме ефективність контролю за дотриманням цих норм. В Україні, хоча законодавство передбачає подвійний тариф на оплату понаднормових годин, але на практиці це правило не завжди виконується. Причинами є відсутність належного контролю, неформальна зайнятість або недостатня обізнаність працівників щодо своїх прав. У ЄС діє жорстка система моніторингу, включаючи профспілковий контроль і санкції для роботодавців за недотримання норм. Також увагу заслуговує міжнародний досвід впровадження аутсорсингу в трудові відносини, який передбачає передачу компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, що скорочує витрати і сприяє виконанню поставлених завдання швидше та ефективніше [3, с.41].

Отже, модернізація трудового законодавства України є необхідною для адаптації до стандартів ЄС, для усунення системних проблем, які перешкоджають справедливим трудовим відносинам. Попри поступове оновлення нормативної бази, Україна ще досі не запровадила низку реформ, зокрема механізми ефективного контролю за дотриманням трудових прав і чітке регулювання сучасних форм зайнятості. Для модернізації необхідно не просто імплементувати європейські директиви, а створити ефективну систему їхньої реалізації через посилення відповідальності роботодавців. А також всроваджувати сучасні інстументи такі як аутсорсинг. Такий підхід дозволить Україні досягти високих стандартів захисту працівників, підвищити рівень зайнятості та створити сучасний, конкурентоспроможний ринок праці.

Список літератури

1. Бек У. Потенціал гармонізації національного трудового законодавства до європейських стандартів. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка".* Серія: "Юридичні науки", 2024. 3-4 с. URL:

https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2024/may/34446/yurnauky414beck.pdf.

2. Богуш Л.«Проблеми та перспективи реформування трудового законодавства і сфери зайнятості україни в рамках зобов'язань угоди про асоціацію з ЄС». *Збірник наукових праць "Економічний простір"*. 2023 № 188 URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1370/1320.

3. Дзевелюк М. Функціональний аутсорсинг у державному управлінні. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2023. Вип 3. С. 39–45.

4. Кодекс законів про працю України: Редакція від 10.09.1996

5. Корженкова І. Проєкт нового Трудового кодексу, що викликає занепокоєння та що не так з чинним? *Центр спільних дій*. 2025 URL: https://centreua.org/publikatsiyi-golovna/proyekt-novogo-trudovogo-kodeksu-shho-vyklykaye-zanepokoyennya-ta-shho-ne-tak-z-chynnym/

6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України. Редакція від 24.12.2023 № 2136. 2023. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/222715.html

Хоменко Олександр Пилипович
здобувач ступеня вищої освіти доктор філософії
факультет права, публічного управління та адміністрування
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ У АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ

Не зважаючи на те, що серед завдань Національної поліції України прямо не передбачено завдання боротьби із корупцією (дивись Закон України «Про національну поліцію» від 2 липня 2015 р. № 580-VIII [1]), вона відіграє ключову роль в антикорупційній політиці, забезпечуючи виявлення, розслідування та профілактику корупційних злочинів, співпрацюючи з іншими антикорупційними органами, та здійснюючи внутрішній контроль щодо запобігання корупції в своїх рядах. Закон України «Про запобігання корупції» також не ставить серед завдань національної поліції боротьбу з корупцією, однак у ньому передбачено обов'язок Національної поліції впроваджувати конкретні механізми запобігання корупційним діям, що включають прозорість у кадрових питаннях, фінансову прозорість та контроль за доходами і витратами працівників поліції [5].

С. Шатрава вважає, що національна поліція України належить до другої групи суб'єктів зі спеціальними повноваженнями у сфері протидії корупції [2, с. 229]. В. Міновський у роботі «Стан наукової розробленості діяльності національної поліції України як суб'єкта запобігання корупційним та

пов’язаним із корупцією правопорушенням» вважає, що «на сьогодні відсутні комплексні монографічні дослідження НПУ як суб’єкта запобігання корупційним та пов’язаним із корупцією правопорушенням» [3, с. 225], чим підтверджує нашу думку, що статус Національної поліції України в системі антикорупційних органів до кінця не визначений.

Однак, на нашу думку, Національна поліція України відіграє важливу роль у забезпеченні антикорупційної політики держави, оскільки її діяльність спрямована на протидію корупційним проявам на різних рівнях суспільного життя. Основні напрями діяльності Національної поліції в рамках антикорупційної політики, на нашу думку, включають:

Виявлення та розслідування корупційних злочинів. Поліція займається розслідуванням правопорушень, які пов’язані з корупцією, таких як отримання неправомірної вигоди, зловживання владою або службовим становищем, привласнення майна та інші форми незаконного збагачення.

Профілактика корупції. Одним з головних завдань поліції є запобігання виникненню корупційних ситуацій. Це включає моніторинг, інформування населення про корупційні ризики, навчання та підвищення рівня правосвідомості громадян.

Співпраця з іншими антикорупційними органами. Національна поліція активно співпрацює з іншими державними інституціями, такими як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Державне бюро розслідувань (ДБР), а також з органами судової влади для більш ефективної боротьби з корупцією.

Внутрішній контроль і боротьба з корупцією в самій поліції. Важливою складовою є забезпечення чистоти лав самої поліції, оскільки корупція всередині правоохоронних органів може суттєво підірвати довіру суспільства. Для цього здійснюються внутрішні перевірки та розслідування щодо недоброчесних працівників поліції. Як зазначає «Антикорупційна стратегія на 2021-2025 рр.» за опитуваннями 37 % населення України вважають боротьбу з корупцією у поліції та прокуратурі надзвичайно важливою і цей показник поступається лише боротьбі корупції у судових органах та охороні здоров’я. На думку представників бізнесу, найбільш пріоритетними напрямами у протидії корупції є: поліція і прокуратура (41 %), податкова і митна сфери (32 %), фінансування партій та виборчих кампаній (25 %), охорона здоров’я (24 %), оборона і безпека (23 %) [4].

На сьогодні, антикорупційна політика Національної поліції формується на основі міжнародних стандартів та українських законів, які визначають принципи запобігання корупції. Особлива увага приділяється діяльності спеціалізованих антикорупційних органів, що здійснюють контроль за дотриманням законодавства та розслідують випадки корупційних правопорушень. У подоланні корупції в Національній поліції важливу роль відіграють інститути громадянського суспільства, які здійснюють громадський контроль, сприяють прозорості діяльності поліції, ініціюють антикорупційні розслідування та підвищують обізнаність громадян про корупційні ризики [, с. 286]. Як зазначає В. Кононенко «нині інститути

громадянського суспільства працюють у сфері захисту прав людини та громадянина, представлення інтересів різних груп громадян, надання соціальних та інших послуг, провадження благодійної та волонтерської діяльності, реалізації освітніх і культурних проєктів, захисту довкілля, проведення аналізу реалізації державної політики, моніторингу діяльності органів влади, провадження антикорупційної діяльності тощо» [7, с. 456].

Захист свідків і інформаторів. Поліція відіграє роль у забезпеченні безпеки осіб, які надають інформацію про корупційні злочини. Ця практика сприяє більш активній участі громадян у боротьбі з корупцією.

Освітні заходи. Поліція проводить освітні кампанії серед громадян та публічних службовців для підвищення рівня обізнаності про корупційні ризики та шляхи їх уникнення.

Отже, Національна поліція є одним із ключових інструментів реалізації антикорупційної політики держави, забезпечуючи як превентивні заходи, так і безпосередню боротьбу з корупційними злочинами.

Список використаних джерел

1. Про національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. № 580-VII. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text.

2. Шатрава С. Місце та особливості функціонування органів Національної безпеки України в системі суб'єктів протидії корупції. Visegrad Journal on Human Rights. 2014. № 4/1. С. 228-232.

3. Міновський В. Стан наукової розробленості діяльності національної поліції України як суб'єкта запобігання корупційним та пов'язаним із корупцією правопорушенням. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2021 р. № 3 (73). С. 216-226.

4. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки: затверджена Законом України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text.

5. Про запобігання корупції. Закон України від 14 жовтня 2014 № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

6. Глян Т.Д., Плахотний А.П. Нормативно-правові засади запобігання корупційним проявам у діяльності Національної поліції України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО.* 2024. Випуск 85. Частина 2. С. 282-287.

7. Кононенко В.В. Інститути громадянського суспільства у процесах формування, реалізації публічної політики та публічного управління. *Національні інтереси України*. 2025. № 1(6). С. 444-460.

Чепель Яна Олександрівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні через агресію Росії, органи державної влади стикаються з новими викликами в управлінні, що включають в себе високі ризики корупції, неефективного використання ресурсів, зловживань на всіх рівнях управління, та загрози для доброчесності і прозорості. Ризик-менеджмент (англ. risk management) – це систематичний процес, ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей організації, включаючи стратегію та тактику управління такими ризиками [1].

Оскільки управлінські рішення ухвалюються людьми, а їх реалізація також залежить від людського фактору та персоналу, впровадження ризик-менеджменту є важливим для управління будь-якою сучасною організацією, незалежно від її форми власності. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну значно погіршило ситуацію в галузі антикризового управління людськими ресурсами, основними проблемами, що впливають на доброчесність та прозорість органів влади в цей період є: 1) корупція та зловживання (виникають сприятливі умови для корупції через необхідність прийняття швидких рішень, ослаблений контроль за витратами, обмежений доступ до інформації); 2) зниження кадрової кваліфікації (війна ускладнила доступ до професійного розвитку та навчання, що веде до зниження рівня кваліфікації персоналу); 3) погіршення морально-етичних стандартів (в умовах економічної та соціальної нестабільності працівники можуть вдаватися до зловживання законом задля своєї стабільності); 4) стрес та погіршення здоров'я (працівники стикаються з підвищеним рівнем стресу, страху та погіршенням здоров'я, що негативно впливає на ефективність роботи) [2]. Виходячи з вищезазначених факторів, потрібно виокремити спектр дій в застосуванні ризик-менеджменту, задля зменшення їх негативного впливу на персонал органів державної влади. Процес впровадження ризик-менеджменту включає такі етапи:

1) ідентифікація ризиків – необхідно визначити основні ризики для персоналу, які виникають через війну. Це можуть бути: зниження кваліфікації через обмежений доступ до навчання, проблеми зі здоров'ям через стрес і травми, а також втрати кадрів через мобілізацію, загибель або міграцію. Важливо також врахувати корупційні та економічні ризики; 2) оцінка ризиків – полягає в аналізі їх впливу на кадровий потенціал органів влади. Наприклад, для зниження кваліфікації персоналу слід оцінити, наскільки це може позначитися на ефективності роботи установ та розробити

заходи для його відновлення; 3) моніторинг та перегляд заходів – після впровадження антикризових заходів важливо постійно оцінювати їх ефективність, зокрема, стежити за рівнем кваліфікації, рівнем стресу працівників та їхньою довірою до органів влади. Це дасть змогу вчасно коригувати стратегії; 4) документування та звітність – усі дії ризик-менеджменту мають бути задокументовані для забезпечення прозорості та підзвітності. Регулярні звіти допомагають оцінити ефективність заходів і виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах [3].

З метою боротьби з корупцією та збереження ефективності роботи органів державної влади в таких умовах, важливо впроваджувати системи ризик-менеджменту, які забезпечать: *посилення контролю за доброчесністю*, проведення регулярних перевірок поведінки працівників з метою виявлення корупційних ризиків, моніторинг відповідності рівня доходів та способу життя державних службовців їхнім офіційним зарплатам та доходам. *Мотивацію до чесної та професійної поведінки*, створення системи заохочень для тих працівників, які демонструють високі етичні стандарти, а також заохочення до самоосвіти і професійного розвитку. *Забезпечення професійної кваліфікації персоналу*, у складних умовах війни важливо, щоб державні службовці могли підтримувати та підвищувати свою кваліфікацію навіть при обмеженому доступі до ресурсів. Це може включати онлайн-курси, відеоконференції, спеціалізовані тренінги, що дозволяють підвищувати професіоналізм в обмежених умовах та ресурсах. *Забезпечення психологічної підтримки* адже стрес, травми та емоційне виснаження можуть сильно впливати на працездатність. Забезпечення психологічної підтримки не лише підвищує ефективність роботи, а й сприяє загальному благополуччю працівників. Це включає проведення тренінгів, надання консультацій, створення атмосфери відкритості та підтримки. Важливим є також впровадження програм підтримки, які можуть включати як індивідуальну, так і групову терапію, організацію спеціальних заходів для зменшення стресових впливів [2].

При зменшені ефективної роботи працівників, збільшується ризик порушення доброчесності, прозорості та репутації державних установ. Тому сучасний підхід до управління персоналом органів державної влади повинен включати в себе розвинену систему, яка орієнтована на зниження кадрових ризиків, дотримання етичних норм і забезпечення прозорості та доброчесності в діяльності державних службовців.

Список використаних джерел

1. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник / Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 84 с. URL: https://doi.org/10.32837/11300.27828.

2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24.

3. Sosnovska, O., & Dedenko, L. (2019). Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 1(3), 70-79. URL: https://doi.org/10.32750/2019-0106.

Чернищук Наталія Володимирівна
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри публічно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА КОМПЛАЄНСУ У ПРОЦЕСІ НАБУТТЯ УКРАЇНОЮ ЧЛЕНСТВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Україна має певний рівень підготовки у сфері запобігання корупції та боротьби з корупцією. Був досягнутий певний прогрес, зокрема у створенні та консолідації комплексних антикорупційних інституційних рамок та поступовому формуванні стійкої репутації у розслідуванні, судовому переслідуванні та вирішенні справ про корупцію.

Після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС Україна прискорила реалізацію реформ у сфері боротьби з корупцією та продовжила вдосконалювати антикорупційні рамки. Було запроваджено нові законодавчі, стратегічні та інституційні вдосконалення, зокрема ухвалено національну антикорупційну стратегію у червні 2022 року, а в березні 2023 року — комплексну державну програму з її реалізації, а також відновлено фінансову звітність політичних партій.

Завдяки роботі, проведеній, зокрема, Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою (САП) після призначення її нового керівника в липні 2022 року, вдалося глобально підвищити ефективність роботи антикорупційних інституцій.

Україна запровадила певні заходи з реформування та активізувала зусилля, спрямовані на ефективний розвиток потенціалу з розслідування, судового переслідування та ухвалення вироків у справах про корупцію на високому рівні, а також певною мірою з арешту та конфіскації набутих у незаконний спосіб активів. Країна продовжувала активно реалізовувати реформи, спрямовані на сприяння забезпеченню дієвого функціонування ключових антикорупційних інституцій для забезпечення належної оперативної спроможності.

У вересні 2019 року було створено Вищий антикорупційний суд (ВАКС) як основний суд для розгляду справ про корупцію на високому рівні, які розслідують і переслідують НАБУ і САП. ВАКС функціонує як суд першої та другої інстанції і є не залежним від загальної судової системи

України, хоча Верховний Суд має повноваження розглядати касаційні скарги на вироки, ухвалені ВАКС.

Результати соціологічних опитувань свідчать про значне зменшення за останні роки частки громадян, які безпосередньо стикалися з корупцією: у 2013 році таких було 60%, на початку 2020 року — не більше 40%). Спостерігається поступове зростання порівняльних індексів рівня корупції в Україні. У 2013–2022 роках показник України в Індексі сприйняття корупції (ІСК) зріс з 25 до 33 балів (максимальна оцінка — 100). Результат 2022 року є найвищим із моменту запровадження оновленої методології ІСК, і Україна посідає 116-е місце зі 180 країн у цьому рейтингу.

У 1999 році Рада Європи розробила механізм оцінювання на рівні ЄС у формі Групи держав проти корупції (GRECO) з метою моніторингу виконання двадцяти Керівних принципів. GRECO контролює дотримання державами антикорупційних стандартів організації і є важливою інституцією, що займається боротьбою з корупцією як в ЄС, так і за його межами. Членство в організації не обмежується лише європейськими державами. Нині до Групи держав проти корупції входять 48 європейських держав і Сполучені Штати Америки. З 1 січня 2006 року Україна стала сороковим членом ГРЕКО.

Антикорупційна стратегія – це документ, який допомагає забезпечити командну роботу всіх органів влади для подолання корупції. Розробка і координація впровадження Антикорупційної стратегії є відповідальністю Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), закріпленою за ним на законодавчому рівні. Метою цієї Антикорупційної стратегії є досягнення суттєвого прогресу у запобіганні та протидії корупції, а також забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності усіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Антикорупційна стратегія реалізується шляхом виконання відповідної державної антикорупційної програми, яку розробляє Національне агентство з питань запобігання корупції з урахуванням особливостей, встановлених Законом, та затверджує Кабінет Міністрів України на термін дії цієї Стратегії. У кожній із пріоритетних сфер Антикорупційна стратегія визначає ключові проблеми та формулює стратегічні результати, яких слід досягти для їх вирішення. Ці результати сформульовано таким чином, щоб вони давали однозначне розуміння комплексу заходів, необхідних для їх реалізації. Заходи, визначені у державній антикорупційній програмі, є обов’язковими для виконання в установлені нею строки.

Забезпечення невідворотності відповідальності за корупцію передбачає притягування до відповідальності різних типів за вчинені правопорушення, а саме :

1) Дисциплінарна відповідальність;

2) Адміністративна відповідальність;

3) Кримінальна відповідальність .

Формування незалежної та неупередженої судової гілки влади.

Незалежність судової влади вивчали науковці й у конституційно-правовому вимірі, в аспекті забезпечення конституційного права людини на судовий захист.

Інституційна незалежність судової влади гарантована статтею 1 Основних принципів незалежності судових органів (схвалених резолюціями 40/32 та 40/146 Генеральної Асамблеї ООН від 29 листопада та від 13 грудня 1985 року), за якою, зокрема, усі державні та інші установи зобов'язані шанувати незалежність судових органів і дотримуватися її.

Забезпечення незалежності судової влади пов'язано з гарантуванням незалежності національними стандартами на найвищому рівні, призначенням та просуванням суддів по службі поза політичними міркуваннями, за рішенням незалежного органу та на підставі «об'єктивних критеріїв», наявністю належних механізмів притягнення судді до дисциплінарної відповідальності, дотриманням незмінюваності суддів, яка має бути чітко визначеною складовою їхньої незалежності та закріплюватися на найвищому рівні національного законодавства, а також належною оплатою праці суддів, що має встановлюватися законом і не може бути зменшена.

Інституційна незалежність судової влади є складним та багатогранним явищем, оскільки означає недопущення будь-якого неправомірного стороннього впливу на судову владу, повноцінну її автономність від інших гілок влади, а гарантування такої незалежності пов'язане із забезпеченням суддівської незалежності в усіх її аспектах та проявах (функціональному, організаційному, матеріальному), дотриманням гарантій незалежності й недоторканності суддів у повному обсязі. Підтримка інституційної незалежності судової влади є необхідною умовою для реалізації принципу поділу влади, верховенства права та права на справедливий суд, що вказує на її універсальність у конституційно-правовому вимірі.

Нині проблема порушення незалежності судової влади перестала мати точковий характер, а набула глобального масштабу та підриває національний конституційний правопорядок, який заснований на принципах верховенства права та поділу державної влади. Про це свідчать насамперед ухвалені нещодавно рішення Суду від 18 лютого 2020 року № 2-р/2020 і від 11 березня 2020 року № 4-р/2020, які стосувались оцінки процесу судового реформування в Україні, що почався з 2014 року та не завершений донині.

Список використаних джерел

1. Городовенко В. В. Інституційна незалежність судової гілки влади в Україні: конституційно-правовий аспект.

2. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Доброчесність: поняття, складові та інструменти забезпечення. Офіційний вебсайт Головного управління Держпродспоживслужби в Херсонській області. URL: https://shorturl.at/GTKd6.

3. Національне агентство з питань запобігання корупції. Антикорупційна стратегія на 2020–2024 роки за результатами публічних

обговорень [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: https://shorturl.at/7YzNM.

4. Національне агентство з питань запобігання корупції. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [Електронний ресурс]. Офіційний вебсайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: https://shorturl.at/vsqHv.

5. Книш С. Антикорупційна політика Європейського Союзу: етапи формування, здобутки і перспективи. Актуальні проблеми правознавства. – 2024. – № 1 (37). С. 67–77. ISSN 2524-0129 (Print), ISSN 2664-5718 (Online). – DOI:10.35774/app2024.01.067. URL: https://shorturl.at/WDTPH.

6. Європейська комісія. Звіт щодо України за 2023 рік. Офіційний вебсайт Представництва Європейського Союзу в Україні. URL: https://shorturl.at/4Fdpy.

Черняк Світлана Валентинівна
здобувачка ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Комплаєнс у сфері публічного управління є ключовим інструментом забезпечення прозорості, ефективності та доброчесності сектору державного управління. Його мета – дотримання правових норм, міжнародних стандартів та етичних принципів, що сприяють формуванню суспільної довіри та зниженню корупційних ризиків.

У контексті євроінтеграційних прагнень України запровадження системи комплаєнсу є необхідною умовою гармонізації національного законодавства з вимогами acquis communautaire. Комплаєнс-механізми не дозволяють створити ефективні антикорупційні інструменти, розвивати корпоративну етику в державних установах та забезпечити контроль за дотриманням законодавства на всіх рівнях управління.

Основна частина

1. Міжнародний досвід у сфері комплаєнсу

Світова практика демонструє, що впровадження стандартів комплаєнсу в публічному управлінні сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади, оптимізації бюрократичних процесів та зменшенню нападу корупційних порушень.

Основні міжнародні стандарти у сфері комплаєнсу включають:

- ISO 37001 – стандарт управління антикорупційною діяльністю, що регламентує вимоги до виявлення та запобігання корупційним ризикам;

- OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises – рекомендації щодо прозорості та відповідальності державних установ;
- Рекомендації GRECO (Група держав проти корупції) щодо посилення антикорупційного законодавства;
- Європейські стандарти державного управління (Principles of Public Administration), розроблені SIGMA (ОЕСР та ЄС).

2. Сучасний стан комплаєнсу в Україні

Україна зробила значні кроки у формуванні комплаєнс-інфраструктури, зокрема через прийняття таких законодавчих актів:

- Закон України «Про запобігання корупції»;
- Закон України «Про державну службу»;
- Державна антикорупційна програма;
- Запровадження електронного декларування доходів посадовців.

Однак, незважаючи на прогрес, залишаються численні виклики:

- недостатня цифровізація та автоматизація процесів моніторингу комплаєнсу;
- ефективних механізмів шлюбу відповідальність за недотримання стандартів комплаєнсу;
- низка обізнаності державних службовців щодо антикорупційних механізмів.

3. Виклики та перспективи впровадження комплаєнс-політики в Україні

Для ефективного функціонування системи комплаєнсу в Україні необхідні такі кроки:

1. Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами – посилення відповідності стандартам ISO та рекомендаціям OECD.
2. Запровадження незалежного аудиту держустанов – зовнішній з боку міжнародних і громадських організацій.
3. Розширення електронного замовлення – цифровізація державних послуг для мінімізації людського фактора.
4. Навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців – створення системи тренінгів щодо комплаєнс-менеджменту.
5. Запровадження механізмів whistleblowing (повідомлення про корупцію) – захист осіб, які призводять до порушення.

Висновки. Запровадження ефективної комплаєнс-системи в публічному управлінні є стратегічним завданням України на шляху до європейської інтеграції. Впровадження міжнародних стандартів, цифровізація управлінських процесів та розвиток культури доброчесності сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищенню ефективності державних органів та зміцненню довіри суспільства до влади.

Список використаних джерел

1. Transparency International. Роль комплаєнсу в державному управлінні. URL: https://www.transparency.org/

2. OECD. Доброчесність у державному секторі: структура та рекомендації. URL: https://www.oecd.org/
3. Закон України «Про запобігання корупції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/
4. ISO 37001: Система управління боротьбою з хабарництвом. Міжнародна організація стандартизації. URL: https://www.iso.org/

Шемігон Олександр Іванович
доктор економіки, кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри менеджменту
Білоцерківського національного аграрного університету

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Соціальна відповідальність ведення бізнесу та дотримання норм правового поля України (у першу чергу Господарського кодексу, і не лише його) дозволить, у першу чергу, залучити інвестиції, здобути більше конкурентних переваг і, що не маловажно, мінімізувати ризики.

Комплаєнс-контроль поступово посідає значне місце в структурі корпоративного управління українського бізнесу різного масштабу, а не лише великих міжнародних компаній та банків, як це було донедавна, зазначає І.Завадська [1]. В комплаєнсі починають бачити не тільки модне іноземне слово, а й ефективний інструмент мінімізації ризиків.

Тому, далі наголошує І.Завадська[1,] запорукою успіху підприємницької діяльності є здатність передбачати ризики та протистояти їм. З цією метою на підприємстві створюються контрольні органи (наглядова рада, правління, директорат, одноосібний орган (директор)) та підрозділи контролю (внутрішній аудит, підрозділ управління ризикам, комплаєнс).

Саме комплаєнс спрямований на виявлення та подолання ризиків недотримання компанією вимог законодавства, правил, стандартів та рекомендацій. При цьому, діяльність комплаєнс-підрозділу не дублює функціонал інших підрозділів контролю, а доповнює його. Мета побудови системи комплаєнс полягає у створенні механізмів виявлення й аналізу ризиків, оцінки й управління такими ризиками та забезпечення захисту від них. [1].

У свою чергу О.Маковоз та Д.Коваль [2], звертають увагу на основні принципи дотримання норм комплаєнсу, що мають відображати ідею та керівні засади правового регулювання господарських та цивільних відносин, які виникають у сфері здійснення господарської діяльності будь-якого рівня. Не треба забувати, наголошують далі вони, що бізнес, а також відносини, що виникають між суб'єктами господарювання, мають у своїй основі засади цивільного права як права приватного, а також засади господарського права як права публічного.

Звідси витікає, що комплаєнс у сфері господарювання має відображати характер науково-правового регулювання господарських відносин між суб'єктами бізнесу, особливість чого має поєднувати цінності дотримання законодавства у сфері бізнесу та соціально-трудових відносин з науковою складовою цього питання.

Комплаєнс є новою для українського законодавства формою контролю, які повинні обумовити правила поведінки як керівну ідею, яка закладена в основу норми правового регулювання відносин.

Основні принципи комплаєнсу мають бути допоміжним засобом тлумачення саме змісту важливих норм правового регулювання при практичному застосуванні норм законів та інших правових актів.

Дуже важливо, підсумовують О.Маковоз та Д.Коваль, в контексті комплаєнс-заходів, насамперед, тлумачення законодавчих засад ведення бізнесу [2].

В Луньова [3] пропонує власний варіант функціонального підходу до комплаєнс-менеджменту на підприємствах та їх зміст. Отже:

1. Запобігання:

- ідентифікація стейкхолдерів та аналіз: виявлення складу ключових сторін та їх вимог щодо діяльності підприємства; аналіз змін середовища;
- оцінка комплаєнс-ризиків: методологія та результати огляду ризиків для своєчасної реалізації превентивних та моніторингових процедур;
- розробка/актуалізація Кодексу поведінки та внутрішніх політик;
- визначення складу правил поведінки та алгоритмів прийняття рішень; закріплення на підприємстві комплаєнс-культури; опис базових процедур комплаєнсу, ролі та відповідності кожного співробітника у досягненні спільних цілей;
- навчання: забезпечення того, щоб кожен співробітник був ознайомлений про правила поведінки та відповідальність;
- комплексна належна перевірка щодо контрагентів та топ-менеджменту.

2. Виявлення:

- моніторинг: регулярний контроль та періодичне тестування ключових областей реалізації комплаєнс-ризиків; нагляд за своєчасним та повним виконанням нормативних зобов'язань;
- канали інформування: організація каналів консультації для співробітників, а також механізмів повідомлення про порушення;
- управління інцидентом: виявлення дій, які можуть свідчити про порушення; ініціація внутрішнього чи зовнішнього розслідування.

3. Реагування:

- внутрішні розслідування: реалізація процедур внутрішнього розслідування;
- створення комісії; збір та аналіз доказів; захист інформації та прав співробітників під час розслідування;
- відповідальність та дисципліна: ступінь відповідальності підприємства та/або окремого працівника за неналежне виконання вимог;

- коригувальні: внесення необхідних змін для протидії повторним порушенням та постійне вдосконалення процедур комплаєнс-менеджменту[3].

Так, в цілому ми погоджуємося з таким функціональним навантаженням на комплаєнс-менеджмент, проте, на нашу думку, варто було б додати «Виховну» функцію та наділити останню такими позиціями:

- виховання у підприємців соціально відповідального ведення бізнесу;
- екологічна спрямованість ведення бізнесу, у першу чергу скорочення викидів вуглецю та використання хімічних речовин;
- компенсація викидів вуглецю як практика ведення бізнесу, коли компанії інвестують в ініціативи, які покращують стан довкілля.

Список використаних джерел

1. Завадська І. Для чого потрібен комплаєнс на підприємстві. URL: **https://biz.ligazakon.net/analitycs/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv.**

2. Маковоз О., Коваль Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс-менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика.* Серія «Економіка» Випуск 17(34). 2023. URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/613/520.

3. Луньова В.А. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132.

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

Хавроха Олександра Михайлівна
здобувачка ступеня вищої освіти бакалавр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ

Сьогодні важливим інструментом забезпечення законності, прозорості та етичності в діяльності органів публічної влади є комплаєнс-менеджмент. Основою щодо створення рівних прав і можливостей для всіх громадян, підвищення довіри до публічних інституцій має стати інтегрування гендерної складової до комплаєнс-менеджменту у діяльності органів публічної влади.

Гендерна складова у системі публічної влади в сучасних умовах розвитку глобалізованого суспільства набуває нових рис, зокрема, жінки дедалі частіше балотуються до органів державної влади, виступають за рівні права з чоловіками. Таким чином досягається більш збалансоване представництво жінок і чоловіків в органах публічної влади, зокрема, і на керівних посадах.

Проте часто гендерний чинник не відносять до значимих у діяльності органів публічної влади. Однак, гендерні відмінності впливають на індивідуальний життєвий шлях чоловіків та жінок, а також на можливість їх професійної самореалізації та гендерної соціалізації. Існують певні соціальні очікування, орієнтуючись на які, і чоловіки-лідери, і жінки-лідери повинні дотримуватися своїх ґендерних ролей та враховувати особливості ґендерних стереотипів. Водночас, лідерська роль вимагає наявності маскулінних якостей, що, у разі формування політичного іміджу жінки, провокує конфлікт між необхідністю відповідати запропонованій суспільством жіночій гендерній ролі та прагненням до лідерства. Щоб досягти домінуючих позицій, жінка має подолати цей психологічний бар'єр, тоді як чоловік, який не стикається із зазначеною суперечністю, має більше переваг у здійсненні політичної кар'єри [4, с. 265].

Варто зазначити, що ключем до розуміння місця і ролі гендерного підходу в сучасному суспільстві є впровадження «гендерного мейнстримінгу», що стало одним з пріоритетних політичних курсів урядів багатьох держав, та є інтегральною частиною процесу, інструментом досягнення гендерної рівності, управління і розвитку. Гендерний мейнстримінг слід розглядати як вирішальний засіб, який не тільки впливає на політику щодо чоловіків і жінок, але є і потужним внутрішнім резервом сталого та ефективного розвитку.

Як зазначає В. Гошовська, «більшість демократичних держав світу досягли гендерного мейнстримінгу, створивши, відповідно, паритетні парламенти, уряди, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інші організації і підприємства. Це дало їм можливість посилити економіку і соціальну сферу у своїх державах, створити умови для активної участі в усіх політико-управлінських процесах представників обох статей» [1, с. 101].

Загалом у світі відбувся певний гендерний прогрес у діяльності органів публічної влади, однак ще й у 2025 р. жінки займають тільки 25 % місць у парламентах світу, хоча це удвічі більше ніж 20 років тому. Лише 87 країн у світі коли-небудь очолювали жінки. У контексті зайнятості, то 63 % жінок працездатного віку працюють, порівняно з 92 % чоловіків. Також жінки більше часу витрачають на хатню роботу та догляд за дітьми (у 2,5 рази більше), ніж чоловіки.

У «Стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року» (2022 р.) офіційно визнано, що «жінки недостатньо представлені на рівні прийняття рішень і в органах виконавчої влади» [2]. Так, станом на березень 2025 р. у складі Кабінету Міністрів

України (21 член) є лише четверо жінок (перший віце-прем'єр-міністр України, віце-прем'єр-міністр України та 2 міністри), що складає 19 % від загального складу. Серед загальної кількості державних службовців в Україні спостерігається стійка тенденція до домінування жінок. Водночас вищі керівні посади (категорії А) здебільшого обіймають чоловіки, тоді як на посадах нижчих категорій Б і В переважають жінки.

Незважаючи на те, що українська спільнота все більше стає зацікавлена гендерними питаннями, однак ще стійкими залишаються гендерні стереотипи серед громадян України. Також спостерігається недостатнє розуміння гендерної проблематики серед самих публічних службовців. Унаслідок цього відбувається недостатнє практичне інтегрування гендерне підходів у діяльності органів публічної влади, зокрема врахування гендерних потреб жінок і чоловіків з урахуванням міжнародних стандартів, у процесах формування, реалізації та моніторингу публічної політики, гендерного бюджетування, надання публічних послуг. У діяльності органів публічної влади недостатньо застосовуються гендерні підходи під час проведення державних реформ, розроблення стратегічних і програмних документів у всіх сферах життєдіяльності суспільства, стратегій розвитку регіонів і територіальних громад, антикорупційного законодавства. Варто зауважити, що рівень застосування органами публічної влади гендерних показників є достатньо низьким, тому перелік ґендерно чутливих показників потребує перегляду. Здебільшого відсутня практика проведення гендерно-правової експертизи нормативно-правових документів, управлінських рішень органів публічної влади. Також в Україні спостерігається недостатність кадрового забезпечення структурних гендерних підрозділів, зокрема гендерних радників в органах публічної влади. Доцільно зауважити, що потенціал громадських об'єднань недостатньо ефективно використовується для формування та реалізації державної гендерної політики на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях [3, с. 185].

Отже, імплементація гендерно-чутливого підходу у комплаєнс-менеджмент дозволить сприяти дотриманню міжнародних стандартів у сфері прав людини, підвищити рівень довіри громадян до органів публічної влади, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень через врахування різноманітних точок зору тощо.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. Гендерна політика й політичне лідерство: стан і динаміка розвитку в сучасній Україні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. №8. С. 97 − 111.

2. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 752-р від 12 серпня 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-p#Text.

3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., Назаренко М. О. Особливості інституційної імплементації ґендерної політики в Україні. Наукові інновації

та передові технології. 2024. № 5 (33). С. 171 – 188. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11294.

4. Максименко І. О. Формування гендерної політики в публічному управлінні. *X International Science Conference «Trends and prospects development of science and practice in modern environment»*. November 22–24. Geneva, Switzerland. P. 265 − 267.

Язвінська Діана Ігорівна
фахівець-адміністратор бази даних,
організаторка заходів Групи сприяння академічній доброчесності
Вінницького технічного фахового коледжу

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ВІННИЦЬКОМУ ТЕХНІЧНОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ ШЛЯХОМ ПРОВЕДЕННЯ ПРОСВІТНИЦЬКИХ ЗАХОДІВ

З метою формування культури академічної доброчесності у Вінницькому технічному фаховому коледжі Група сприяння академічній доброчесності займається організацією просвітницьких заходів для здобувачів освіти та педагогічних працівників. Ці заходи спрямовані на підвищення обізнаності про принципи доброчесності, запобігання академічному плагіату та порушення етичних норм в освітньому процесі. Проведення інтерактивних заходів сприяє формуванню відповідального ставлення до навчання, розвитку критичного мислення та чесності серед усіх учасників освітнього процесу. Впровадження таких ініціатив є важливим кроком до створення академічно доброчесного середовища, що відповідає сучасним вимогам освіти.

Організаторами та модераторами просвітницьких заходів є учасники Групи сприяння академічній доброчесності, які є амбасадорами доброчесності в Вінницькому технічному фаховому коледжі, що вже третій рік поспіль займаються просвітницькою діяльністю [1].

Діяльність Групи розпочалась із січня 2023 року, коли був проведений перший просвітницьких захід для здобувачів освіти старших курсів, де обговорювали основні поняття академічної доброчесності, а саме: про шість базових принципів, про поняття та існуючі порушення академічної доброчесності відповідно до законодавства, про систему перевірки академічних текстів коледжу та правильність цитувань і оформлення роботи. Друга частина заходів традиційно відбувається у вигляді інтерактивних завдань, де студенти закріплюють свої знання, виконують цікаві та різноманітні завдання, разом із чим здобувачі освіти змагаються між собою [2].

На початку 2023-2024 навчального року Група налічувала близько двадцяти студентів, метою яких було популяризувати академічну доброчесність в освітньому просторі. Проаналізувавши інформацію, що є необхідною для різних категорій студентства, було вирішено розділити

просвітницькі заходи на дві групи з різним акцентом на академічну доброчесність. Молодші студенти ознайомлювалися з основними поняттями та нормативними документами, а старші — з перевіркою академічних текстів і правильним оформленням літератури. Така ж тенденція проведення заходів продовжується і наразі в 2024-2025 навчальному році, але із новою серією заходів, де суттєво оновлюється та адаптуються інформація під нові виклики та потреби учасників освітнього процесу.

Група активно висвітлює свою діяльність у соціальних мережах, на сайті коледжу та під час педагогічних рад. Учасники беруть участь у конференціях та семінарах, де піднімають питання важливості академічної доброчесності. В загальному академічна доброчесність є невід'ємною складовою в житті здобувачів освіти та педагогічних працівників коледжу, адже саме вмотивовані викладачі ведуть за собою здобувачів освіти та навчають їх бути справді академічно доброчесними.

Формування культури академічної доброчесності є ключовим чинником забезпечення якісної освіти та підготовки відповідальних фахівців. Важливу роль відіграє популяризація використання антиплагіатних систем, що сприяє розвитку навичок академічного письма та самостійного опрацювання інформації. Таким чином, комплексний підхід до формування культури академічної доброчесності через просвітницьку діяльність сприяє підвищенню рівня відповідальності студентів та педагогів, формуванню стійких морально-етичних цінностей і створенню доброчесного освітнього середовища у закладі.

Список використаних джерел

1. Положення про Групу сприяння академічній доброчесності Вінницького технічного фахового коледжу. URL: https://drive.google.com/file/d/1cwb1fpMQvLvoPsQAbZvQWspEI0ej3DmS/view (дата звернення: 15.03.2025).

2. Язвінська Д.І. (2024) Група сприяння академічній доброчесності вінницького технічного фахового коледжу: становлення та розвиток. *Академічна доброчесність: практичний досвід* URL: https://drive.google.com/file/d/1rqdC8OeosKoIpl2z7Nxxt7lrj4fCJqxu/view.

Якимчук Аліна Юріївна
доктор економічних наук, професор
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Університет інформаційних технологій та менеджменту в Жешуві

ДОСВІД НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У РОЗВИНЕНИХ ДЕРЖАВАХ СВІТУ: ПЕРСПЕКТИВА ДЛЯ УКРАЇНИ

Надання якісних адміністративних послуг є важливим показником ефективності державного управління. У розвинених країнах цей процес базується на принципах цифровізації, доступності, прозорості та мінімізації бюрократичних процедур. Україна, особливо в умовах воєнного стану, може запозичити найкращі практики для підвищення ефективності державних послуг та адаптації до кризових умов [1; 2; 6; 7]. З цих позицій важливо дослідити кращий світовий досвід надання адміністративних послуг.

Нині Естонія є лідером у цифровізації державних послуг, основні особливості полягають у тому, що тут функціонують: система e-Estonia – платформа, що забезпечує онлайн-доступ до адміністративних послуг; електронне голосування та цифровий підпис; X-Road – безпечна система обміну даними між державними установами.

Досить істотне фінансування у розвиток публічних послуг в Естонії, зокрема, інвестиції в цифрову трансформацію $200 млн (станом на 2022 рік). Причому державний бюджет на електронне врядування становить 1,2% від ВВП [1; 2]. Такий досвід Естонії є досить перспективним для України зважаючи на впровадження аналогічних цифрових платформ, розвиток мобільних додатків для доступу до держпослуг (аналог «Дії»).

Досить багатим є також досвід Данії, де працює система «безпаперового уряду», NemID та MitID – єдина система ідентифікації громадян, цифрова пошта e-Boks для отримання всіх державних повідомлень онлайн. Витрати на цифровізацію адміністративних послуг тут становлять понад $1,5 млрд (2021 р.), економія коштів завдяки цифровізації понад $300 млн щорічно [2]. Перспектива для України полягає у зменшенні використання паперових документів у держустановах, запровадження єдиної цифрової ідентифікації.

Вартим для України є досвід Канади щодо багатоканальності у наданні послуг. Тут наповну працюють державні сервіси, доступні через мобільні додатки, онлайн-платформи, телефони та офіси. Налагоджено автоматизацію виплат соціальної допомоги через онлайн-системи. Витрати на цифрову трансформацію державних послуг сягають $2,8 млрд (2022 р.), а очікувана економія близько $500 млн щороку [3]. Такий досвід буде для України досить придатнм щодо адаптації багатоканального підходу, що включає онлайн та офлайн-опції, що є важливо для покращання доступу в умовах війни [7].

У даній роботі проведено порівняння досвіду різних країн щодо надання адміністративних послуг (табл. 1). Як свідчать дані таблиці, Україна

могла б врахувати досвід Естонії щодо розширення переліку цифрових послуг й інтеграції реєстрів. Щодо розвитку мобільних держсервісів, автоматизації соціальних виплат, то варто врахувати досвід Канади. Звісно, нині Україна має низку викликів та, одночасно, можливостей, що пов'язані з військовим станом та цифровими ризиками (необхідність кіберзахисту), доступу до адміністративних послуг для ВПО та військових (впровадження мобільних сервісів); зменшення корупції – використання штучного інтелекту та автоматизованих систем для прийняття рішень.

Таблиця 1

Порівняння досвіду різних держав у наданні адміністративних послуг

Країна	Основні досягнення	Що можна впровадити в Україні?	Фінансові показники
Естонія	e-Estonia, X-Road, цифровий підпис	Розширення цифрових послуг, інтеграція реєстрів	Інвестиції: $200 млн, 1,2% ВВП на електронне врядування
Данія	NemID, цифрова пошта	Єдина електронна ідентифікація, скорочення паперових документів	Витрати: $1,5 млрд, економія: $300 млн щорічно
Канада	Мультиканальні сервіси	Розвиток мобільних держсервісів, автоматизація соціальних виплат	Витрати: $2,8 млрд, економія: $500 млн щорічно

Джерело: узагальнено на основі [1-7].

Висновки. З аналізу досвіду розвинених країн можна зробити висновок, що цифровізація й оптимізація адміністративних послуг дозволяє значно підвищити ефективність державного управління, скоротити витрати та покращити доступ громадян до послуг. Естонія демонструє переваги повної цифровізації, Данія – ефективність системи безпаперового уряду, а Канада – важливість багатоканального підходу. Для України актуальним є запровадження єдиної цифрової ідентифікації, розширення мобільних сервісів й автоматизація соціальних виплат. В умовах воєнного стану особливу увагу слід приділити кібербезпеці і захисту персональних даних. Запозичення найкращих практик дозволить підвищити прозорість, зменшити корупційні ризики та покращити взаємодію держави зі громадянами.

Список використаних джерел

1. Tiits M. et al. (2020). *Digital Governance in Estonia: Principles and Outcomes*. University of Tartu, Tartu University Press, pp. 45-67.
2. OECD (2022). *Government at a Glance 2022*. OECD Publishing, Paris, pp. 112-130.
3. Canadian Government Services Report (2021). *Digital Services Strategy*. Government of Canada, Ottawa, pp. 78-95.
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023). *Strategy for Digital Development 2023-2025*. Kyiv, Ministry of Digital Transformation Press, pp. 21-40.

5. European Commission. European Data Portal. URL: https://data.europa.eu
6. United States Government. Data.gov Portal. URL: https://www.data.gov
7. Якимчук А.Ю., Валюх А.М., Пахаренко О.В. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності. Монографія. Рівне: НУВГП, 2020. 154 с.
8. Міністерство цифрової трансформації України. Портал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua.

Yakymchuk Yurii
master student Erasmus, University of Information Technologies and Management, Rzeszów, Poland, National University of Water and Environmental Engineering

ENHANCING THE LAW ENFORCEMENT SYSTEM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Introduction. Ukraine's law enforcement system has faced unprecedented challenges due to the ongoing war. Ensuring public safety, countering war-related crimes, and maintaining legal order require structural improvements and modernization. There are such a global challenges in law enforcement, as [1-6]:

– cybersecurity threats – increasing cyberattacks on critical infrastructure;
– terrorism and organized crime: transnational criminal activities and terrorism financing;
– police militarization: balancing the need for strong enforcement with civil rights;
– corruption and lack of transparency: weak accountability in certain law enforcement agencies;
– technology advancements in crime: criminal use of artificial intelligence, cryptocurrency, and digital fraud.

Main part. A comparison of law enforcement investments and effectiveness in different countries provides insight into potential improvements for Ukraine (tab. 1).

Table 1. The comparison of law enforcement investments and effectiveness in different countries

Country	Law Enforcement Budget (% of GDP)	Officers per 100,000 people	Annual Budget (Billion USD)	Key Technologies Used
Israel	2.5%	350	22	Advanced cybersecurity, AI threat detection,

				automated border control
Germany	1.5%	300	45	Digital forensics, automated emergency response
Poland	1.8%	265	12	Drones, mobile data terminals, AI analytics
USA	2.1%	238	150	AI surveillance, body cameras, predictive policing
Ukraine	1.2%	220	5.2	Basic surveillance, limited digital tools

Source: on the basis on data [1-6].

As the table shows, Ukraine annually allocates only 5.2 billion USD for law enforcement activities from the budgets of various levels, which is not enough, especially in times of war. Developed countries have much more funding. For example, the USA spends more than 150 billion USD on the maintenance of all law enforcement agencies, Germany - more than 45 billion USD, Israel – 22 billion USD. Neighboring Poland annually finances twice as much – more than 12 billion USD.

I propose such recommendations for Ukraine's law enforcement enhancement [7; 8; 9]:

11. increased funding – allocating at least 1.8-2.0% of GDP to modernize law enforcement;
12. anti-corruption measures – implementing blockchain for financial transparency in security expenditures;
13. integration of AI and data analytics – using AI for crime prediction, facial recognition, and forensic analysis;
14. expanding drone surveillance – strengthening aerial monitoring in conflict zones and urban centers;
15. cybersecurity improvements – establishing a dedicated cybercrime task force;
16. international cooperation – enhancing collaboration with NATO and EU law enforcement agencies.

Today Ukraine need such technological innovations in law enforcement as [2; 6; 7; 8]:

- AI-based crime prediction systems – AI algorithms can analyze crime patterns and predict high-risk areas;
- smart surveillance networks – high-resolution cameras equipped with real-time analytics;
- blockchain for secure transactions – ensuring transparent financial operations within security forces;
- automated emergency response – AI-assisted dispatching for police and emergency services;
- drone patrols – rapid response through autonomous aerial surveillance.

Conclusions. Ukraine's law enforcement system must adapt to wartime conditions by leveraging global best practices and innovative technologies. Increased funding, advanced cybersecurity, and anti-corruption measures will play a critical role in strengthening national security. By implementing AI, blockchain, and automated systems, Ukraine can enhance law enforcement efficiency and ensure public safety amid ongoing war.

References:

1. Bayley, D. H. (1994). *Police for the Future*. Oxford University Press. pp. 45-67.

2. Kelling, G. L., & Coles, C. M. (1996). *Fixing Broken Windows: Restoring Order and Reducing Crime in Our Communities*. Free Press. pp. 112-134.

3. Reiner, R. (2010). *The Politics of the Police*. Oxford University Press. pp. 78-95.

4. Goldsmith, A., & Sheptycki, J. (2007). *Crafting Transnational Policing: Police Capacity-Building and Global Policing Reform*. Hart Publishing. pp. 152-175.

5. United Nations Office on Drugs and Crime. (2021). *Global Report on Crime and Justice*. UNODC. Retrieved from: https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Global_Report_Crime_Justice_2021.pdf.

6. World Economic Forum. (2023). *Global Cybersecurity Outlook 2023*. WEF Publications. Retrieved from: https://www.weforum.org/reports/global-cybersecurity-outlook-2023.

7. Якимчук А.Ю., Валюх А.М., Пахаренко О.В. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності. Монографія. Рівне: НУВГП, 2020. 154 с.

8. European Commission. (2022). *EU Security Union Strategy 2022 Update*. European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/home-affairs/security-union-strategy_en.

9. Yakymchuk A.,Valyukh A. et al. (2020). Public Administration and Economic Aspects of Ukraine's Nature Conservation in Comparison with Poland. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. AHFE 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1209. Springer, Cham. Online 978-3-030-50791-6. Scopus.

Материнська Ольга Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

Левченко Анна Олександрівна
здобувач ступеня вищої освіти магістр
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ У ВДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ

Сучасний бізнес функціонує в умовах глобалізаційних викликів, нестабільного економічного середовища та підвищених вимог з боку державних регуляторів і суспільства. У цьому контексті важливою складовою ефективного управління компаніями стає комплаєнс-менеджмент, який спрямований на попередження ризиків, що можуть заподіяти шкоди підприємству. Комплаєнс-менеджмент є не лише інструментом ідентифікації та зниження ризиків, а й механізмом забезпечення відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління.

Згідно з дослідженнями, функція комплаєнса є універсальною та критично важливою для керівників, які прагнуть забезпечити довгостроковий сталий розвиток своїх компаній. Комплаєнс-менеджмент дозволяє не лише виявляти ризики, а й формувати ефективну політику їхнього управління в умовах невизначеності. Крім того, сучасні компанії стикаються з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів та рекомендацій щодо управління ризиками, що вимагає комплексного підходу до впровадження комплаєнс-процедур [3].

Важливим напрямом сучасного комплаєнс-менеджменту є впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), які визначають екологічну, соціальну відповідальність бізнесу та ефективність корпоративного управління. Застосування ESG-принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, зміцненню довіри з боку стейкхолдерів і зменшенню репутаційних ризиків. Крім того, інтеграція цих принципів дозволяє компаніям не лише відповідати сучасним нормативним вимогам, а й випереджати конкурентів за рівнем стійкості та відповідальності перед суспільством [2].

Консалтингові компанії застосовують різні підходи до впровадження комплаєнс-менеджменту. Наприклад, компанія «Baker Tilly» віддає перевагу змістовому підходу, який передбачає ідентифікацію ключових ризиків і розробку заходів щодо їх мінімізації. Натомість «PwC Україна» використовує

функціональний підхід, акцентуючи увагу на ролі комплаєнс-процедур у загальній системі управління підприємством [4].

Основними викликами впровадження ESG-принципів у комплаєнс-менеджмент є:

- відсутність єдиних стандартів та методологій оцінки ESG-показників;
- високі витрати на адаптацію бізнес-процесів до нових вимог;
- низька обізнаність керівників і персоналу щодо принципів сталого розвитку;
- складність інтеграції ESG-показників у систему внутрішнього контролю та звітності компаній;
- регуляторна невизначеність у питаннях ESG-комплаєнсу в різних юрисдикціях.

Попри ці виклики, перспективи впровадження ESG-комплаєнсу є позитивними. Впровадження відповідних стратегій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компаній, зміцненню довіри партнерів та формуванню відповідального бізнес-середовища. Крім того, відповідність ESG-принципам створює додаткові можливості для залучення інвестицій, оскільки багато міжнародних фінансових установ та інвесторів віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку. Таким чином, комплаєнс-менеджмент, заснований на ESG-принципах, стає не лише інструментом зниження ризиків, а й ключовим чинником стратегічного розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? Youcontrol, 2019. URL: [https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/]

2. KPMG. ESG compliance: Global trends and regulatory frameworks, 2023. URL: [https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2023/02/esg-compliance.html].

3. Управління комплаєнс-діяльністю підприємства в умовах глобалізаційних обмежень, 2020. URL: [73.pdf]

4. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні , 2021. URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/68-86.pdf].

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю
«Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції»
27 березня 2025 р., м. Вінниця, Україна
Вінниця: ТОВ «Друк», 2025. 318 с.

Усі матеріали пройшли оглядове рецензування.
Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів.
За зміст викладеного матеріалу відповідальність несуть автори.

Відповідальні за випуск: Юник І. Г., Бабик М.К.

Здано в набір 28.03. 2025 р. Підписано до друку 28.03.2025 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура Arial/ Ум. др. арк. 10,04
Наклад 50 примірників.

Видавець та виготовлювач ТОВ «Друк»
м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25
тел.: (0432) 46-51-17
E-mail: ua.druk2015@ukr.net
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 1077 від 25.04.2007 р.