

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
Євразійська асоціація правничих шкіл та правників  
Поморська академія в Слупську (Польща)  
Національний університет цивільного захисту України  
Західний регіональний науковий центр Національної академії правових наук України  
Навчально-наукова лабораторія дослідження проблем публічного адміністрування та  
децентралізації влади Науково-дослідного інституту державного будівництва  
та місцевого самоврядування  
Національної академії правових наук України



**II Міжнародна науково-практична  
конференція  
«Публічне управління в Україні:  
виклики сьогодення та глобальні  
імперативи»**

**18 травня 2023 року  
м. Хмельницький**

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ЄВРАЗІЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ПРАВНИЧИХ ШКІЛ ТА ПРАВНИКІВ  
ПОМОРСЬКА АКАДЕМІЯ В СЛУПСЬКУ (ПОЛЬЩА)  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ  
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА  
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ  
ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ**

**II Міжнародна  
науково-практична конференція**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:  
ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ГЛОБАЛЬНІ  
ІМПЕРАТИВИ**



**18 травня 2023 р.  
Хмельницький**

УДК 351:342.9

П 88

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова  
(протокол № 14 від 26.04.2023 року)*

**Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи».** (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 245с.

**ISBN 978-617-7572-62-5**

У збірнику представлені доповіді, які були подані на II Міжнародну науково-практичну конференцію «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 18 травня 2023 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: реформування сфери публічного управління: вітчизняний та міжнародний досвід; розвиток публічної служби в сучасних умовах державотворення; економіко-правові аспекти публічного управління; публічне управління у сфері національної безпеки; інформаційні технології у публічному управлінні; європейська та євроатлантична інтеграція; публічне управління у сфері туризму.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, студентів, аспірантів та докторантів, практичних працівників і широкий читацький загал.

Організаційний комітет II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» не завжди поділяє думку учасників конференції.

У збірнику максимально точно збережена орфографія, пунктуація та стилістика, які були запропоновані учасниками конференції.

Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники.

**УДК 351:342.9**

**ISBN 978-617-7572-62-5**

© Колектив авторів, 2023  
© Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023



## Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю всіх з початком роботи II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»!

Проблематика публічного управління загалом та інновації у публічному адмініструванні зокрема є надзвичайно актуальними для українських реалій державотворення. Захід покликаний поєднати зусилля науковців, представників органів влади та місцевого самоврядування, підприємців та громадськості для пошуку механізмів подальшої взаємодії заради сталого розвитку територій, регіонів, розбудови нашої України.

Одним із найбільш дієвих інструментів публічного управління щодо формування національної свідомості, відповідальності є проведення науковоосвітніх заходів, під час яких поєднуються теоретичні знання, наукові здобутки, практичний досвід представників різних регіонів України. Маю надію, що досвідчені професіонали надихнуть молодь до розуміння власної ролі в соціально-економічному житті свого району, міста, країни, допоможуть у вихованні почуття відповідальності за свою громаду та країну. Напрямки досліджень на науковому заході присвячені актуальним проблемам теорії та практики публічного управління та адміністрування, пошуку спільних ефективних підходів до вирішення актуальних проблем забезпечення національної безпеки, досягнення ефективності інституційної та функціональної взаємодії в системі публічного управління в умовах невизначеності, глобальних викликів, ризиків та криз. Впевнений, що конференція буде науковим майданчиком, де у цікавій та плідній дискусії будуть напрацьовані нові підходи до розбудови нашої держави.

Бажаю учасникам конференції натхнення, нових ідей, творчої роботи, взаємного збагачення новими знаннями та успішного втілення всіх задумів!

**З повагою**

**ректор університету**

**Олег ОМЕЛЬЧУК**

## **СЕКЦІЯ 1**

### **Реформування сфери публічного управління:** **вітчизняний та міжнародний досвід**

*Андрієвська Ольга Олександрівна,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

#### **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УНР: ІСТОРИЧНІ УРОКИ**

Українська Центральна Рада (далі – УЦР) має велике значення для сучасної України, оскільки, по-перше, вона стала центральним органом управління національно-визвольного руху, який започаткувався на початку ХХ століття. УЦР забезпечила організацію та координацію боротьби за незалежність та державність України, що було ключовим для розвитку країни. По-друге, УЦР здійснила важливі соціальні та економічні реформи, що забезпечили підвищення рівня життя українського народу. У рамках УЦР було проведено земельну реформу, створено національний банк, розпочато розвиток національної культури та освіти. По-третє, УЦР стала важливим символом національної свободи та самовизначення українського народу. Її ідеї та принципи впливали на формування національної свідомості, що було важливим для подальшого розвитку української державності та національної ідентичності.

Відповідно до Конституції УЦР, яка була прийнята 29 квітня 1918 року, виконавча влада належала Раді Народних Міністрів (далі – РНМ) на чолі з Володимиром Винниченком. Рада Народних Міністрів утверджувалася УЦР, її склад пропонував голова УЦР, забезпечуючи їхню підтримку голосами членів УЦР [1]. Рада Народних Міністрів була відповідальна перед Всенародними Зборами, які могли висунути РНМ або її окремим членам вотум недовіри [2]. Також, кількість членів ради та «спеціалізацію їхніх портфелів» установлювали Всенародні Збори [3].

Проблема формування Ради народних міністрів УНР була пов'язана зі складною політичною ситуацією в країні та з різними поглядами на те, яким має бути устрій держави.

Одна з таких проблем полягала у складності формування належного складу ради. У той час, у країні існували різні політичні сили, які мали різні погляди на те, яким має бути склад ради. Були конфлікти між різними політичними партіями та групами, які хотіли мати свого представника в уряді. Іншою проблемою було забезпечення ефективної роботи Ради народних міністрів. Уряд повинен був розпочати побудову державних інституцій, вирішувати важливі економічні та соціальні питання, забезпечувати безпеку країни та проводити зовнішню політику. Також значною проблемою була відсутність досвіду в управлінні державою. Україна зазнавала багатьох змін у складі держав та управління протягом своєї історії. Після відродження УЦР було необхідно створити нову систему управління, яка б могла врахувати інтереси різних верств населення та забезпечувала б демократію та правову державу. Існували також і фінансові проблеми, оскільки, держава не мала

достатньо фінансових ресурсів для створення ефективної влади та забезпечення життєвих потреб населення [4].

Щодо проблем формування виконавчої влади УНР можна зробити декілька уроків на майбутнє. По-перше, гуртування та діяльність національних еліт є ключовим фактором у формуванні держави. В Українській Центральній Раді та Раді народних міністрів УНР були представлені найяскравіші представники українських інтелектуалів, що дозволило створити органи влади, що були здатні виконувати свої функції. По-друге, недостатня готовність політичних лідерів до роботи в умовах складної соціальної та політичної ситуації може спричинити збій у процесі формування держави. У випадку з Радою народних міністрів УНР не вдалося сформувати дієздатний кабінет міністрів через відсутність взаєморозуміння між політичними силами.

По-третє, існує важливість демократичних процесів та відкритості владних структур для громадськості. У період формування Ради народних міністрів УНР не вдалося забезпечити належного рівня демократії та відкритості, що зіграло роль у подальшому розвитку політичної кризи.

По-четверте, потрібно усвідомлювати потребу у компромісах та згоді між політичними силами. Події, пов'язані з формуванням Ради народних міністрів УНР, свідчать про важливість пошуку компромісу між різними політичними силами та їх здатності до співпраці для досягнення спільних цілей.

І, наостанок, у складній політичній ситуації, важливо мати внутрішню стійкість та незалежність від зовнішніх втручань, щоб здійснювати ефективну політику та діяти у власних інтересах.

### Література:

1. Вікіпедія. Рада народних міністрів УНР. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%85\\_%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B2\\_%D0%A3%D0%9D%D0%A0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%85_%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%9D%D0%A0).
2. Виконавча влада. Енциклопедія сучасної України. URL : <https://esu.com.ua/article-33978>.
3. Конституція Української Народньої Республіки (Статут про державний устрій, права і вільності УНР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002300-18#o61>.
4. Гребенюк О. Діяльності Ради Народних Міністрів Української Народної Республіки у вітчизняній історієграфії. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету*. URL : <https://core.ac.uk/reader/53035840>.



*Андріяш Вікторія Іванівна,  
доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

## **ОСНОВІ ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасне падіння державного авторитету, подальше зростання недовіри населення до державних методів та способів вирішення проблем пересічних громадян стає практично абсолютною характеристикою системи публічного управління більшості сучасних держав. Еволюція публічного управління та його осмислення відбувається на фоні численних викликів та протиріч суспільного розвитку, а саме:

- наявними протиріччями динамічних процесів глобалізації;
- посилення ролі національної держави як нової форми інституційної організації громадян та одночасне її ослаблення під натиском наднаціональних суб'єктів, яким вона змушена передавати частину своїх функцій;
- соціальні зміни, що обумовлені посиленням впливу досягнень науково-технічної революції ХХ ст.;
- перетворення політичних, економічних та соціальних систем на більш фрагментовані, але це створює необхідність й більш комплексного аналізу глобальних стратегічних ініціатив;
- різноманітність цінностей, підходів та поведінки індивідів та груп викликають все більшу диверсифікацію політичної участі та інклюзії;
- збільшення структур, що виражають різноманітні інтереси призводить до того, що системи управління стають все більш складними для інтерпретації й розуміння, а також менш чутливими до ініціативи громадян;
- посилення ризиків того, що демократичні якості політичних систем можуть погіршуватися внаслідок зростаючого впливу й рішень технократичних експертів тощо.

Вказані чинники призводять до зміщення основних пріоритетів культури населення та способів його спілкування, суттєво підвищуючи планку вимог населення до діяльності органів публічного управління. За таких умов використання урядами країн, перевірених десятиліттями адміністративних ієрархічно-бюрократичних методів публічного управління все більше відстає від наявних вимог своєчасно та ефективно реагувати на соціальні, економічні, екологічні, культурні та інші проблеми, що виникають та посилюються в життєдіяльності сучасного суспільства. Таке відставання все більше проявляється в ізольованості апарату управління від великої кількості актуальних проблем громадян, високого рівня бюрократизації спілкування з населенням, інертністю щодо реагування на соціальні потреби, невиправданими витратами діяльності й невідповідності якості виконуваних функцій та надаваних послуг запитам населення. Вказане, надзвичайно актуалізує потребу модернізувати публічне управління за основі якісно нових науково обґрунтованих концепцій. Підтвердженням цього, є й той факт, що нові виклики суспільному розвитку й складний характер управління ХХІ ст. потребують

глобального осмислення та використання як теоретичних, так й практичних міждисциплінарних підходів на основі тісної взаємодії представників різних сфер дослідження. Крім того, за умов трансформацій, криз, війни та подальшого ускладнення розвитку суспільства роль держави та її ефективність об'єктивно зростає, однак, в різних умовах (місцевих, регіональних, державних, наддержавних) реалізація такого процесу є неоднаковою. Також варто вказати, що одночасно із підвищенням вимог до компетентності держави підвищуються вимоги й до якості самого процесу управління, що інтегрує цілий ряд публічних та державних управлінців та їх оточення. Не можна оминати увагою й вагому роль використання сучасних інформаційних технологій в різних управлінських структурах, подальшого зростання місця та ролі інформаційно-комунікативних технологій в діяльності як публічного управління, так й інститутів громадянського суспільства.

Не можна оминати увагою й питання щодо необхідності реформування публічного управління в Україні. Тривале становлення нашої країни як європейської держави обумовлює нагальну потребу проведення ґрунтовних реформ в сфері публічного управління. Наявність все ще невисокого рівня ефективності управління соціальними та економічними процесами, незадовільної якості управлінських послуг, неефективного використання коштів платників податків, низького рівня довіри громадян до державних органів влади – є саме тими факторами, що визначають необхідність реформувати сферу публічного управління в Україні. За таких умов необхідним є використання наявного досвіду реформування публічного управління зарубіжних країн, що дозволить реалізувати кращі практики та визначити перспективи їх подальшої адаптації до вітчизняних умов. Крім того виважене використання наявних практик з відповідним врахуванням національних особливостей допоможе уникнути деяких негативних наслідків реорганізації сфери публічного управління, з якими довелося стикнутися іншим країнам під час схожих реформ.

Таким чином, на сьогодні є більш ніж достатньо передумов реформування сфери публічного управління, які можемо сприймати як сукупність проблем, загроз та можливостей, складність та масштаб яких є такими, що вони не можуть бути ефективно вирішеними, подоланими або реалізованими без відповідної реакції зі сторони держави, відповідної державної політики, а також виключно за рахунок збільшення ресурсів сфери публічного управління. Подальше посилення кризи довіри до сучасної системи публічного управління є однією з причин виникнення запитів щодо формування нових підходів в сфері публічного управління. Як наслідок одним із важливих напрямів наукової думки повинна стати необхідність формування пріоритетів та принципів концепції інтегрованого публічного управління до умов надзвичайно швидкої зміни реальності.





*Більовський Владислав Сергійович,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
юридичного факультету Хмельницького Університету управління  
та права імені Леоніда Юзькова*

## **ВПЛИВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПОЛЬЩІ НА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ПРАВЛІННЯ**

Вплив суспільства в Польщі на формування публічної влади є складною та багатоаспектною темою для дослідження. Польща знаходиться на перехрещенні західноєвропейських та східноєвропейських культурних впливів, що ставить її в особливе положення щодо формування публічної влади.

За часів комунізму в Польщі була сформована слабка громадянська свідомість та відсутність досвіду участі громадян у прийнятті рішень на державному рівні. Однак, після падіння комунізму, Польща швидко розвивалась як демократична країна, де з'явилися умови для розвитку громадянського суспільства та активної участі громадян у формуванні публічної влади.

У країнах Центрально-Східної Європи, і, у першу чергу, в Польщі, неабияку важливу роль у становленні громадянського суспільства зіграли дисидентські рухи. У 1970-х роках ХХ ст. дисидентськими колами був розпочатий пошук нових шляхів протидії системі. Дослідження польських політологів показують, що вплив суспільства на формування публічної влади в Польщі був дуже великим у період після 1989 року, коли країна стала незалежною демократичною державою. У цей період громадянське суспільство було активним та мав значний вплив на процеси прийняття рішень [1].

У 1980 році на території Польщі, за ініціативи представників інтелектуальних кіл, робітників та римо-католицька церкви, виникла незалежна професійна спілка робітників під назвою «Солідарність» [2]. Ця організація швидкими темпами набрала визнання серед населення, і станом на літо 1980 року стала досить широким суспільно-політичним рухом, що вів боротьбу з комуністичним режимом. «Солідарність» сприяла виникненню альтернативної колективної ідентичності для польського населення. Під приводом «Солідарності» випускалась велика кількість польської літератури, газет, створювались товариства учнів, студентів, робітників, вчителів, селян тощо. Крім того, такій діяльності сприяла підтримка церкви. Населення в цьому вбачало надію на відродження Польщі, як суспільно-демократичної самостійної держави.

У лютому 1989 року державна влада була примушена визнати вплив та потужність незалежної профспілки на польське суспільство. Це призвело до початку переговорів з «Солідарністю» за круглим столом. Рух було офіційно зареєстровано, і в червні 1989 року на перших вільних виборах у Польщі він здобув переконливу перемогу. Це зробило Польщу першою країною у східному блоку, яка створила некомуністичний уряд з прем'єр-міністром Т. Мазовецьким на чолі. Проте згодом, починаючи з 1991 року, «Солідарність» була розколена на кілька політичних складових, що призвело до зменшення її впливу та діяльності по всій Польщі. Таким чином, діяльність «Солідарність» заклала основу формування як сучасного громадянського суспільства, так і демократизації державного правління.

Після перемоги антикомуністичних рухів, значний вплив на формування політичної ситуації в Польщі відіграв Європейський Союз. Саме тоді розпочалися

системні перетворення при владі, які були спрямовані на реорганізацію суспільства та демократизацію. Польща почала активний процес євроінтеграції задовго до 2004 року, а саме в 1994 році, коли подала заявку на вступ до ЄС. В цьому ж році всі держави-члени Європейського Союзу підтвердили її заявку. 1 травня 2004 року Польща стала повноправним членом ЄС разом з 9 іншими європейськими країнами. Перед вступом до ЄС у Польщі відбувся всенародний референдум 7-8 червня 2003 року. «Чи згодні ви на вступ Республіки Польща до Європейського Союзу?» – таке питання було поставлене в бюлетені. Згідно з офіційними даними, 77,45 % відповіли «так», а 22,55 % – «ні». Таким чином за вступ до ЄС виступили 13 516 612 осіб [4].

Сьогодні, польське суспільство згуртувалось та мобілізувалось за для надання значної підтримки та допомоги Україні в боротьбі проти окупаційних військ. Польща, зайняла проукраїнську позицію в усіх сферах, в тому числі в сфері державного правління, вона захищає українські інтереси на міжнародній арені. Отже, польське суспільство і надалі буде формувати державний устрій своєї країни на фоні актуальної політичної ситуації.

### Література:

1. Чекаленко Л. Д. Специфіка формування громадянського суспільства в республіці Польща. URL : [https://elibrary.ivinas.gov.ua/233/1/Chekalenko%20\\_%20Istorychnyy%20dosvid%20stanovlennya%20instytuti.pdf](https://elibrary.ivinas.gov.ua/233/1/Chekalenko%20_%20Istorychnyy%20dosvid%20stanovlennya%20instytuti.pdf).
2. Солідарність (профспілка). Wikipedia. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Солідарність\\_\(профспілка\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Солідарність_(профспілка)).
3. Вступ Польщі до Європейського Союзу. Wikipedia. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вступ\\_Польщі\\_до\\_Європейського\\_Союзу](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вступ_Польщі_до_Європейського_Союзу).
4. Як Польща увійшла до ЄС. URL : <https://vpolskchi.pl/yak-pol-sha-uvijshla-doyes-5-fa-6763729651501856a>.



**Василенко Надія Володимирівна,**

*доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

### **НОВА МОДЕЛЬ СПІВПРАЦІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ДІАЛОГ ТА МЕДІАЦІЯ**

Підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо застосування такого інструменту як діалог та можливостями його застосування для підвищення власної ефективності публічних службовців, а також застосування базових інструментів та технік управління конфліктами, фасилітації та медіації, зокрема, сформувати у всіх учасників розуміння можливостей їх застосування як всередині певної організації, так і з зовнішніми групами зацікавлених осіб (стейкхолдерами).

Можливість віднайти діалог як спільну мову навіть у найскладнішій ситуації – це поєднання кількох надзвичайно важливих сфер, зокрема дипломатії та культури, історії та мистецтва, конфліктології та медіації [1; 4].

Відповідальний крок на зустріч іноді надзвичайно важкий, але як саме його треба зробити та хто має його зробити першим? Порозуміння – складний шлях,

ставати на який доводиться впродовж життя кожному із нас. Хто покликаний допомогти нам зрозуміти, як саме шукати та знаходити кроки до порозуміння, на що звернути увагу під час подолання конфліктів та на чому зосередитись у розробці власного алгоритму ефективного діалогу [2].

Практика засвідчує, що нам потрібні дієві інструменти, які будуть стосуватись всіх сфер нашого життя. Досвід управління закладом освіти дозволяє порівняти минуле та майбутнє. Приклади конфліктних ситуацій та способи їх подолання дозволяють прийти до думки, що для ведення діалогу обов'язково потрібний план, який має адаптуватися до складних життєвих ситуацій. Як зазвичай до участі в цьому процесі запрошують експертів та відомих фахівців, зокрема в закладах освіти ними є стейкхолдери які і здійснюють пошуки шляхів до порозуміння власними прикладами.

В рамках цього процесу кафедрою управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» запрошує стейкхолдерів (заінтересовані сторони) висловлювати свої пропозиції та зауваження щодо чинних освітніх програм та тих, що розроблюються на засідання лабораторії публічного управління та адміністрування. За пропозиціями стейкхолдерів до вибіркової частини ОПП було внесено такі предмети: «Інструменти медіації та діалогу для ефективної взаємодії всередині публічної служби. Використання діалогових підходів у публічних громадських обговореннях». Також щодо отримання пропозицій та зауважень стейкхолдерів відповідно нормативно-правових актів Академії було здійснено перегляд та оновлення деяких документів (нормативно-правових актів Академії), якими регулюються права та обов'язки учасників освітнього процесу, з метою підтримки їх відповідності чинному законодавству.

Вивчення та аналіз наукових джерел надало можливість з'ясувати, що «Медіація (посередництво) – це вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту і на відміну від судового чи господарського процесу, під час медіації сторони доходять згоди самі – медіатор не приймає рішення за них» [1; 2].

На практиці при обговоренні пропозицій стейкхолдерів та думки робочої групи не співпали. Саме тому було залучено посередника (медіатора), який допомагав сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту і, на відміну від судового чи господарського процесу, під час медіації сторони знайшли згоди самі – медіатор не приймав рішення за них.

Ми прийшли до думки, що медіація – це нова культура діалогу, яку потрібно розвивати не тільки в бізнесі та в нашому житті, але й запроваджувати на законодавчому рівні. Сучасні компанії, «акули бізнесу», для вирішення своїх спорів дедалі частіше обирають інститут медіації, який передбачає залучення посередника (медіатора) для вирішення спору. Для того щоб зрозуміти суть медіації, а також яку важливу роль вона відіграє у процесі ведення бізнесу, необхідно детально зупинитися на визначенні поняття медіації, особливостях, способах і техніках, які застосовують медіатори у своїй роботі [1; 3].

Медіація і діалог базуються на підході до вирішення конфліктів з точки зору інтересів, потреб і цінностей, що є альтернативою силовим методам. Під час, коли Україна змушена відстоювати свої цінності за допомогою зброї, вважаємо за необхідне продовжувати роботу щодо підвищення згуртованості суспільства на засадах людяності та гуманізму. Також ми не можемо засуджувати насильство, коли його вимагає захист країни, і маємо знайти нові неординарні підходи, які враховують як застосування сили, так і ненасильницький шлях вирішення конфліктів [5].

Таким чином, медіація як шлях врегулювання спору, зорієнтована, насамперед, на інтереси сторін, зокрема віднаходження рішення не обмежується виключно правовим предметом спору, воно охоплює широке коло питань, пов'язаних з економічними, фінансовими чи то особистими інтересами сторін в умовах діалогу.

### Література:

1. Діалог та медіація: Шлях до порозуміння. URL : <https://courses.prometheus.org.ua/courses/course>.

2. Івацко Т. С. Можливості застосування медіації в діалозі публічних службовців: теоретичний та прикладний аспект. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32115/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

3. Медіація – нова фішка комунікації. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/nshe/mediaciya--nova-fishka-komunikaciyi.html>.

4. Стандарти діалогу: визначення і принципи. URL : [http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMP-dialogue--Standards-24\\_03\\_18.pdf](http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf).

5. 7 пунктів про війну і діалог від українських медіаторів і фасилітаторів діалогу. URL : [https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public\\_Statement\\_War\\_and\\_Dialogue\\_Ukraine\\_UKR.pdf](https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public_Statement_War_and_Dialogue_Ukraine_UKR.pdf).



**Велічко Денис Миколайович,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФРАНЦІЇ

Реформування сфери публічного управління є актуальним завданням у багатьох країнах, в тому числі і для України. Для цього можна використовувати вітчизняний та міжнародний досвід. Деякі ідеї, які можуть бути запозичені із Франції, бо ця країна має багатий досвід реформування органів місцевої влади, який може бути корисним для нашої держави.

Зокрема, Франція має дуже розвинену систему місцевого самоврядування, що дозволяє місцевим громадам нести відповідальність за прийняття рішень щодо розвитку свого регіону. У Франції існує понад 36 тисяч місцевих рад, які складаються з представників громадян, обраних на місцевих виборах. Ці місцеві ради мають велику автономію в прийнятті рішень щодо бюджету, інфраструктури, соціальних програм та інших питань, які стосуються їхніх територій [1].

Органи місцевого самоврядування в Франції, як правило, діляться на два рівні: департаментальний рівень і муніципальний рівень. На департаментальному рівні є ради, які займаються питаннями соціальної допомоги, доріг, культури, освіти та інших сфер. На муніципальному рівні є муніципальні ради, які відповідають за розвиток місцевих територій, організацію транспорту, забезпечення безпеки та інших сфер. Французькі органи місцевого самоврядування (*collectivites territoriales*) є важливим компонентом французької політичної системи та складаються з різних рівнів: регіонального, департаментального та муніципального. На регіональному рівні існують 18 метрополій (*Metropole*), 5 заморських колективностей (*collectivites d'outre-mer*) та 13 регіонів (*regions*), які є адміністративними одиницями. На департаментальному рівні існують 101 департамент (*departements*), які також є адміністративними одиницями. Кожен з цих рівнів має свої органи управління та представницькі органи, які відповідають за забезпечення місцевих потреб та розвиток території. Французькі органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у політичній та соціальній житті країни, забезпечуючи реалізацію потреб та інтересів місцевого населення [2].

Україна також проводить реформування сфери публічного управління, зокрема у сфері децентралізації та місцевого самоврядування. У 2014 році була розпочата реформа, яка передбачає передачу повноважень від центральної влади до місцевих органів влади та самоврядування. У рамках реформи було створено об'єднані територіальні громади, які мають більше повноважень та ресурсів для розвитку своїх територій. Однак, існує деяка критика щодо проведення реформ в Україні. Деякі експерти вважають, що децентралізація не відбувається належним чином, і місцеві органи влади не мають достатньої автономії та фінансових ресурсів для ефективного вирішення проблем на своїх територіях.

Важливим аспектом є децентралізація влади, що дозволяє муніципальним органам бути більш ефективними та гнучкими у вирішенні проблем своєї території. Також важливо забезпечити систему громадської участі, де громадські організації та жителі можуть брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхнього місця проживання. Крім того, створення регіональних рад може допомогти вирішувати питання розвитку регіонів та покращення якості життя населення. До прикладу, реформи в сфері місцевого самоврядування в Франції покращили ефективність управління, зменшення адміністративних витрат та забезпечення більш широких повноважень для муніципалітетів, регіонів та департаментів у різних галузях [3].

Отже, реформування сфери публічного управління є актуальним завданням для багатьох країн. Вітчизняний та міжнародний досвід може бути корисним для України в процесі проведення реформ, але важливо враховувати специфіку кожної країни та забезпечувати достатню автономію та ресурси для місцевих органів влади та самоврядування.

### Література:

1. Чиркін А., Кушнір В. Особливості місцевого самоврядування Франції. *Підприємництво, господарство і право*. № 5. 2020. С. 176–180. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/32.pdf>.
2. Грובהва П. В. Система місцевого самоврядування Франції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія ПРАВО. Вип. 32. Т. 1. 2015. С. 108–112. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/187223133.pdf>
3. Бортник В. А. Організація місцевої влади у Французькій Республіці. URL : <https://maup.com.ua/assets/files/expert/1/organizaciya-miscevoi-vladi.pdf>.



**Головко Павло Вадимович,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА ТАЙВАНСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ**

Історія Тайванської Республіки (далі – Тайвань) багата та складна, оскільки він був об'єктом розбрату між різними імперіями та державами. Від колоніальної ери до сьогодення, тут були періоди під владою Голландії, Маньчжурії, Японії, Китаю та Тайванської Республіки. У 1949 році Китайська Республіка була переможена в громадянській війні комуністами, які утворили Китайську Народну Республіку, тож багато членів правлячої партії та їхніх послідовників втекли на Тайвань. Вони створили Тайванську Республіку, яка стала однією з найбільш успішних демократій у світі [1].

Після другої світової війни, Тайвань був знищений але завдяки його ефективній політиці державного будівництва, економіка країни почала зростати. У 1950-х–1960-х роках Тайвань почав перетворюватися з аграрної країни в індустріальну. За допомогою державних програм та інвестицій у науку і технології, Тайвань швидко став відомим виробником електроніки, інформаційних технологій та інших високотехнологічних продуктів [2, с. 25–28].

У 1980-х роках Тайвань став однією з перших країн у світі, яка зрозуміла важливість вирішення екологічних проблем. Влада зробила значні зусилля, щоб зменшити забруднення повітря та води, зберегти природні ресурси та підтримати екологічно чистий розвиток.

Тайвань став демократичною країною в 1990-х роках після багатьох років авторитарного правління. Спочатку, було створено місцеві парламенти, а потім була проведена перша президентська виборча кампанія у 1996 році. З тих пір, Тайвань здійснює регулярні вибори, включаючи вибори на рівні муніципалітетів, округів, провінцій та національного рівня [3]. Країна також досягла успіхів у сфері освіти та культури, оскільки вкладає значні кошти у систему освіти, щоб забезпечити якість навчання та розвиток науки та технологій також інвестує значні кошти у наукові дослідження та розвиток нових технологій, що дозволяє їй бути лідером у високотехнологічних індустріях. Тайвань має велику кількість вищих навчальних закладів, які пропонують як загальну освіту, так і високоспеціалізовану освіту. Уряд забезпечує доступність вищої освіти для всіх громадян, що забезпечує високу якість та компетентність кадрів у країні. Тайвань знаменитий своєю культурою та мистецтвом, що відображається у збереженні культурної спадщини та організації різноманітних культурних заходів. Окрім цього, країна відома своїм внеском у глобальну економіку, зокрема є одним з найбільших експортерів електроніки та інших високотехнологічних продуктів, які забезпечують значний внесок у світову торгівлю.

Тайвань показав приклад успішного державного будівництва, яке дозволило стати однією з найбільш успішних і процвітаючих країн у світі, зокрема в галузі здоров'я та соціальної допомоги. Країна має одну з найкращих систем медичного страхування в світі, що забезпечує доступ до якісної медичної допомоги для всіх

громадян, значна увага приділяється питанням допомоги ветеранам, інвалідам та іншим соціально вразливим групам населення.

Ефективність економічної політики, підвищення рівня освіти та науки, а також політичний розвиток дозволили Тайваню стати лідером у ряді галузей. Уряд країни продовжує працювати над підвищенням рівня життя населення, розвитком нових технологій та зміцненням своїх зв'язків з іншими країнами, що дозволяє країні зберігати своє місце серед кращих країн світу. Тайвань також є прикладом успішної демократії, де громадяни мають право на свободу слова, зібрань та асоціацій, а також право на вільні вибори. Це дозволяє громадянам країни брати участь у прийнятті важливих рішень та формуванні політичної волі країни. Однак Тайвань також зіткнувся з рядом викликів у своїй історії, зокрема конфлікт між Китайською Народною Республікою та Тайванем. Уряд країни продовжує боротися за збереження своєї незалежності та місце на міжнародній арені, в тому числі через підтримку з боку держав-партнерів та розвиток економічних та політичних зв'язків з іншими країнами світу.

Таким чином, можна зробити висновок, що досвід державного будівництва Тайваню є успішним та ефективним, що дозволило країні стати лідером у ряді галузей та зберігати своє місце на міжнародній арені, проте перед країною і досі постають виклики та перешкоди, які вимагають постійних зусиль уряду та громадян для збереження своєї незалежності та розвитку країни на благо всього населення.

### **Література:**

1. BBC британська компанія суспільного телерадіомовлення. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-46740156>.

2. Данилюк А. Ключові фактори економічного розвитку Тайваню в ХХ столітті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 4. 2014. С. 25–28.

3. Приходько О. М., Лихова Т. В. Тайвань: економіка, політика, культура. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2016. 378 с.



***Голошук Дар'я Іванівна,***

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНДІЇ НОВІТНЬОГО ПЕРІОДУ**

Індія – це держава з багатою історією та культурою, яка пройшла складний шлях розвитку державного управління, є однією з найбільших держав у світі населення, тому питання державного управління є актуальним у контексті розвитку та процвітання держави [1].

Новітній період у державному управлінні Індії починається з 1947 року, коли Індія стала незалежною державою. З того часу до наших днів, державне управління країни пройшло через різні етапи розвитку та подій і сьогодні характеризується значним зростанням використання технологій, децентралізацією влади та акцентом

на прозорості та підзвітності, зокрема завдяки реалізації різноманітних ініціатив, спрямованих на покращення управління та зменшення корупції.

Однією з найважливіших подій в державному управлінні Індії за останні роки стало посилення уваги до електронного урядування. Уряд запустив численні ініціативи, спрямовані на оцифрування різних послуг і процесів, таких, як електронна подача декларацій про доходи, онлайн заявка на паспорт та електронні закупівлі. Це не лише зробило доступ до державних послуг більш зручним та ефективним для громадян, а й допомогло зменшити корупцію, мінімізувавши потребу в особистій взаємодії з чиновниками [2].

Іншою важливою подією стало запровадження податку на товари та послуги (GST) у 2017 році, який замінив складну систему кількох податків на єдиний загальнонаціональний податковий режим. Це допомогло оптимізувати бізнес-операції, зменшити витрати на відповідність і збільшити доходи до бюджету. Ключові проблеми стосувались етапу впровадження, зокрема технічні збої та відсутність ясності щодо певних норм закону [3].

Незважаючи на ці позитивні зміни, державне управління в Індії продовжує стикатися з серйозними проблемами, зокрема корупцією, яка залишається на всіх рівнях влади. Незважаючи на зусилля уряду щодо протидії корупції за допомогою таких заходів, як демонетизація та використання технологій, проблема залишається глибоко вкоріненою.

Іншою серйозною проблемою є брак спроможності та ресурсів у багатьох державних установах. Це призвело до ситуації, коли багато важливих функцій не мають достатнього персоналу та фінансування для їх реалізації, що призводить до затримок і неефективних управлінських рішень. Уряд намагався вирішити цю проблему за допомогою таких ініціатив, як програма «Цифрова Індія», яка спрямована на створення необхідної інфраструктури та розвитку потенціалу електронного урядування.

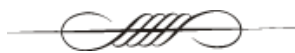
Загалом державна адміністрація Індії досягла значного процесу за останні роки, однак їй ще потрібно пройти довгий шлях, перш ніж її можна буде вважати ефективною державою. Завдяки правильній політиці та інвестиціям Індія має потенціал стати зразком для інших країн, які прагнуть покращити свої системи державного управління [2].

Підсумовуючи вищезазначене, варто зазначити, що державне управління в Індії зазнало значних змін за останній період, зокрема із запровадженням електронного урядування та податку на товари та послуги. Незважаючи на те, що ці події призвели до позитивних змін, все ще існують серйозні проблеми, які необхідно вирішити, такі, як корупція та недостатня спроможність і ресурси. Для уряду важливо продовжувати інвестувати в удосконалення державного управління, щоб забезпечити ефективне управління та ефективне надання послуг усім громадянам.

### Література:

1. Індія. Вікіпедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Індія>.
2. Ключові передумови політичних процесів в Індії. URL : <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59301/10-Klymenko.pdf?sequence=1>.
3. Податок на товари та послуги в Індії (GST). URL : <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a1457823/-gst-?lang=uk>.





**Гришук Віктор Климович,**  
*доктор юридичних наук, професор,*  
*член-кореспондент Національної академії правових наук України,*  
*голова Західного регіонального наукового центру*  
*Національної академії правових наук України*

## **АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА РЕФОРМА В УКРАЇНІ: НА ЧАСІ?**

Одним із способів самоорганізації кожного народу, який має свою державність, є забезпечення цілісності та належно ефективного управління власною територією як фундаменту національної безпеки та прогресивного розвитку суспільства. Саме ефективному досягненню цього завдання служила і служить, зокрема, адміністративна реформа. Адміністративна реформа-вид політико-правової реформи, яка здійснюється у сфері виконавчої влади і стосується як її організаційної структури, функцій, кадрового забезпечення, так і взаємовідносин з органами місцевого самоврядування. Більш ширше тлумачення проблематики адміністративної реформи включає питання змін у організації та діяльності не тільки системи органів виконавчої влади, але й певною мірою судової гілки влади. Третє тлумачення базується на розгляді системи органів виконавчої влади та системи органів місцевого самоврядування як єдиного цілого – системи публічної адміністрації [1].

Важливою підвалиною комплексного вирішення мети адміністративної реформи є раціональне вирішення питання територіального поділу держави. Застосовуючи історичний метод дослідження, зробимо короткий нарис історії даного питання в Україні. Важливим науковим джерелом для досягнення цієї мети може послужити науковий доробок Р. В. Губаня [2].

В якості відправного моменту дослідження даної проблематики візьмемо період Київської Русі. Вся її територія, напередодні феодальної роздробленості, поділялась на 10 земель: Волинську, Галицьку, Київську, Муромо-Рязанську, Новгородську, Переяславську, Полоцьку, Ростово-Суздальську, Смоленську, Чернігівську. Кожна земля поділялась на волості або удільні князівства, які, в свою чергу, мали в своєму складі верві. До складу верві входило декілька поселень.

Внаслідок віроломної агресії монголо-татар на початку 13 століття Київська Русь була зруйнована, втративши свою незалежність, також наявний адміністративно-територіальний устрій. Частина її земель була приєднана до царства Московського, а інші – до Великого князівства Литовського та Польщі, які в 16 столітті утворили спільну державу – Річ Посполиту. Кожна з них мала свій адміністративно-територіальний устрій. Таким чином, було поділено між названими державами не лише українську територію, а й самих українців.

Необхідно при цьому нагадати, що восени 1387 року Галичину, а також Холмщину було приєднано до Польщі. Вся їх територія була поділена на шість земель: Белзьку, Галицьку, Львівську, Перемишльську, Сяноцьку та Холмську.

Наглядним прикладом своєрідного адміністративно-територіального устрою є Українська козацька держава, яка утворилася внаслідок повстання українців в 1648-1654 років. Територія українських земель поділялась на полки, а полк – на сотні. Запоріжжя мало військовий поділ – 38 куренів, а у територіальному плані, у

різний час, від п'яти до восьми паланок – окремих поселень, які були обнесені палями і становили невелике укріплення, своєрідну фортецю.

Нагадаю, що «Березневі статті» 1654 року, оригінальний текст якого, на жаль, не зберігся, містив договірні конфедеративні умови союзу між Московією та Україною, але жодним чином не про входження України до складу Росії. Не дивлячись на це, свавільними діями Московії українські землі були приєднані до складу Російської імперії. Західноукраїнські землі, внаслідок поділів Речі Посполитої, опинилися у складі Австрійської імперії, а з 1867 року у складі Австро-Угорщини. Знову ж таки, у зв'язку з цим, відповідно поширювався і наявний адміністративно-територіальний устрій цих держав на українські землі.

Щодо українських земель, які були нахабно приєднані до Російської імперії. За реформою адміністративно-територіального устрою 1708 року Російську імперію було поділено на губернії : Московську, Інгерманландську (з 1710 р. – Петербурзьку), Смоленську, Київську, Азовську, Казанську, Архангелогородську, Сибірську. Губернії поділялися на повіти, а повіти-на волості,

На початку ХІХ століття, для зручності управління українськими землями, в Україні 15 березня 1918 року було створено дев'ять губерній: Волинська, Катеринославська, Київська, Полтавська, Подільська, СлобідськоУкраїнська, Таврійська, Чернігівська, і Херсонська, та три генералгубернаторства, до яких входили губернії.

В період Української Народної Республіки, а саме 6 березня 1918 року, Малою Радою був прийнятий «Закон про поділ України на землі», відповідно до якого скасовувався *поділ України* на губернії та повіти та передбачався адміністративно-територіальний поділ території УНР на 32 землі. Законом були визначені назви земель та їх центрів: Підляшшя, центр – Берест; Волинь, центр – Луцьк; Погорина, центр – Рівне; Болохівська Земля, центр – Житомир; Деревська Земля, центр – Іскорость; Дреговицька Земля, центр – Мозир; Київ з околицею (приблизно на 20-30 верст); Поросся, центр – Біла Церква; Черкащина, центр – Черкаси; Побожжя, центр – Умань; Поділля, центр – Кам'янець; Брацлавщина, центр – Вінниця; Подністров'я, центр- Могилів; Помор'я, центр – Миколаїв; Одеса з околицею; Низ, центр – Єлизавет; Січа, центр – Катеринослав Запоріжжя, центр – Бердянськ; Нове Запоріжжя, центр – Херсон; Азовська Земля, центр – Маріуполь; Сіверщина, центр – Стародуб; Чернігівщина, центр – Чернігів; Переяславщина, центр – Прилуки; Посем'я, центр – Конотоп; Посулля, центр – Ромен; Самара, центр – Кременчук; Полтавщина, центр – Полтава; Слобідщина, центр – Суми; Харків з околицями суміжними; Донеччина, центр – Слов'янськ; Подоння, центр – Острогожськ; Половецька Земля, центр – Бахмут. Далі, статтею 5 Конституції проголошено, що «не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, додержуючи принципу децентралізації».

Гетьман Павло Скоропадський, прийшовши до влади, повернув російський адміністративно -територіальний поділ України на губернії, повіти та волості.

Найвищим органом державної влади Української Народної Республіки, в період з 14 листопада 1918 року до 10 листопада 1920 року була Директорія Відповідно до прийнятого нею закону «Про організацію адміністративної влади УНР» територія УНР поділялася на Західну і Східну області. До складу Східної області входили території Київської, Харківської, Полтавської, Чернігівської, Катеринославської, Херсонської, Житомирської, Кам'янецької і Холмської

губерній. До складу Західної області входила територія Західноукраїнської Народної Республіки.

Адміністративно-територіальний поділ території України радянського періоду неодноразово змінювався. Початково був чинним поділ території на губернії, повіти та волості. Далі, у 1923 році, повіти та волості замінили на укрупнені округи та райони. Таким чином, зокрема, волості переформатували на 706 районів. Наступним кроком стала ліквідація у 1925 році губерній. 1930 рік позначився ліквідацією округів. Утворення у 1932 році адміністративних територіальних утворень у виді областей започаткувало новий системний поділ території України – центр, область, район, місцева рада – який функціонував до реформи 2015–2020 років.

З проголошенням незалежності України виникла потреба удосконалення механізму держави, здатного забезпечити досягнення мети реформаційних процесів – розбудову незалежної, демократичної, правової, соціальної держави, громадянського суспільства. Зрозуміло, що від територіального устрою залежить як розміщення державних органів, так і розташування соціальних, культурних і економічних об'єктів.

На жаль, проведення адміністративної реформи, як і інших суспільних реформ гальмувалося з причин об'єктивного та суб'єктивного характеру. На мою думку, такими причинами стали: 1) відсутність належної інтенсивності державно-політичної сили волі; 2) фактичне відсторонення та істотне відчуження, в силу відомих причин з попередніх періодів українського державотворення, народу від державної влади через інститути опосередкованої демократії; 3) застарілий адміністративно-територіальний устрій України, що залишився у спадок від командно-адміністративної, радянської системи; 4) стара, корумпована державна машина не здатна, за своїми якісно-організаційними засадами, забезпечити реформування усіх сфер суспільного життя. Виявилось, в цьому контексті, інструментальна нездатність «ленінських» Рад усіх рівнів, судової і правоохоронної системи до відповідей на нові виклики суспільної дійсності. Вони, по-суті, себе дискредитували за роки формальної незалежності України; 5) відсутність гармонійної збалансованості між гілками влади: законодавчої, виконавчої та судової. Монополізація законодавчих повноважень у Верховній Раді, яка через свою відносну корумпованість, непрофесійність, безпідставну політично-партійну заангажованість, надмірність повноважень, намаганням домінувати над всією системою державних органів тощо, фактично гальмує суспільний розвиток; 6) відсутність компетентного державного законопроектного органу, здатного забезпечити розробку проектів законодавчих актів на наукових засадах. Серед них головною причиною гальмування реформаційних процесів в Україні стало те, що їх здійснення «обслуговувалося» і «обслуговується» старою, радянського типу державною машиною. Необхідно було «зламати» цю машину, бо вона за наявною своєю структурою, закоренілими командно-адміністративними принципами діяльності та вишколеним кадровим потенціалом виявилася інструментально нездатною до вирішення нових завдань. Мало того, «радянські чиновники» в ряді випадків відверто саботували реформаційні процеси. Не дивно, що олігархічні клани згодом опанували весь механізм державної влади, всі домінуючі сфери суспільного буття, а розвиток економіки, при відносно високих стартових позиціях України після демонтажу СРСР, загальмувався, регресував. Це не могло не позначитися негативно

на рівню добробуту, ідеологічної та психічної налаштованості українського народу, що і стало чи не головною причиною двох Майданів.

З чого розпочати. Давно відомо, що кожна суспільно значима діяльність має шанс на досягнення своєї мети за умови належного її наукового забезпечення. Отже, необхідна завжди науково обгрунтована концепція будь-якої реформи.

Концепції Адміністративної реформи, яка була схвалена Указом Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 року, де зокрема вказувались такі основні напрями її реалізації, зокрема: 1) створення нової правової бази, що регламентуватиме державне управління в Україні; 2) формування нових інститутів, організаційних структур та інструментів здійснення державного управління; 3) кадрове забезпечення нової системи державного управління; 4) зміцнення та формування нових фінансово-економічних основ функціонування державного управління; 5) наукове та інформаційне забезпечення системи державного управління, формування механізмів наукового та інформаційного моніторингу її функціонування. При цьому в обгрунтуванні необхідності проведення в Україні адміністративної реформи було вказано, що її автори вбачають її метою створення такої системи державного управління, що забезпечила б становлення України як високорозвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії, яка б була близькою до потреб і запитів людей, служила народові, національним інтересам, виступала засобом реалізації та забезпечення норм і принципів Конституції України [3].

Центральним, фундаментальним рушієм реформаційних процесів є людина в усіх її суспільних іпостасях. Система влади радянського періоду призвела відсторонення, відчуження народу від державної влади через інститути опосередкованої демократії, наслідком чого стало розшарування суспільної свідомості низового рівня на «Ми» – тут, внизу, «на землі» і «Вони» – там, на горі, «на верху». Така ситуація не може сприяти формуванню громадянського суспільства. Тому, нагальною є потреба розвитку безпосередніх форм народовладдя, зокрема, через Всеукраїнський та місцеві референдуми, збори тощо. Звідси, головна мета – активізувати участь громадян в політичних, економічних і культурних процесах. В сучасних державах північної частини Європи все частіше використовується референдум як інструмент безпосереднього народовладдя. Як показала практика, він здатний істотно гармонізувати множину суспільних інтересів, корегуючи, урівноважуючи, збалансовуючи, таким чином, позицію Президента, Парламенту, Уряду та інших суб'єктів суспільних відносин з тих чи інших суспільно значимих питань. І це не просто чиясь примха чи авторське бачення механізму реалізації влади. Необхідність такого переходу була викликана чисто практичною ситуацією. Справа в тому, що на шляху демократичних перетворень виявились істотні недоліки наявної системи влади. Система влади нині продовжує ґрунтуватися на принципах опосередкованого народовладдя, коли владні функції здійснюють від імені народу обрані ним представники, які фактично непідконтрольні та непідзвітні народові. Така ситуація суперечить засадам розбудови громадянського суспільства. Тому, нагальною є потреба вироблення правового механізму збалансування опосередкованої та безпосередньої форм народовладдя на шляху до громадянського суспільства.

Необхідно запровадити такий інститут безпосередньої демократії як Всеукраїнський референдум в новій, законодавчій його якості, наділивши його

новою законодавчою функцією. Важливе значення інститут Всеукраїнського референдуму матиме також в справі ефективного забезпечення виконання своїх функцій Президентом України, Кабінетом міністрів України, Конституційним судом України.

Одним із важливих завдань, яке реалізовується в процесі адміністративної реформи, є надання більших повноважень органам місцевого самоврядування (децентралізації) і зміні адміністративно-територіального поділу. Зокрема, це проявилось в поетапній реорганізації центральних органів виконавчої влади в 1997, 2010, 2011, 2014, 2019 роках. Верховна Рада України 17 липня 2020 року прийняла Постанову № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів», якою 490 районів України реформовано в 136 нових районів. Замість понад 11 000 місцевих рад було оптимально сформовано 1 469 територіальних громад. Основні повноваження рад районів перейшли на нижчий (ради громад) і вищий (ради областей) рівні.

Реалізація окремих завдань адміністративно-правової реформи потребує внесення відповідних змін до Конституції України. Так, відповідно до статті 133 Конституції України, систему адміністративно-територіального устрою України складають: Автономна Республіка Крим, області, райони, міста, райони в містах, селища і села. До складу України входять: Автономна Республіка Крим, Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області, міста Київ та Севастополь. Міста Київ та Севастополь мають спеціальний статус, який визначається законами України. Очевидною є необхідності подальшого його удосконалення про що давно ставиться питання в юридичній літературі. Зокрема, через укрупнення областей, з врахуванням наведеного мною вище українського історичного державницького досвіду. На моє переконання, можливим є і такий спосіб укрупнення як ліквідація областей, об'єднання кількох областей, наприклад, в Край: Волинський край, Галицький край, Подільський край, Буковинський край, Русинський край, Таврійський край, Степовий край, кожний з розумно чисельним, індивідуальним в кожному випадку штатом чиновників. За часів УНР, як уже мною зазначалося, була розроблена реформа поділу України на Землі.

Провідна роль в «державній машині» без сумніву належить центральним органам держави. Як думається, необхідно здійснити подальше кількісне і якісне реформування найвищих органів влади і управління. Йдеться про необхідність скорочення кількості надуманих міністерств і різного роду державних комітетів, ефективність роботи яких, м'яко кажучи, сумнівна, бо їх позитивний вплив на розвиток суспільних процесів ніякий, а затрати з державного бюджету доволі вагомі. Вони фактично іноді є осередками системної корупції, які гальмують всі позитивні зміни. Сьогодні, вочевидь, після проведення приватизації, зміни політичних пріоритетів на користь людей, настав час ліквідувати наведені вище рудименти тотального контролю за громадянами і територіями, що успадковані від командно-адміністративної системи. Змінився час, змінилися суть та функції влади, і тому потреба в них відпала. Необхідно широко розвивати місцеве самоуправління на безоплатній основі, перенести «центр ваги» владних повноважень на місцевий рівень, у міста та інші населені пункти, що має важливе значення для розбудови громадянського суспільства.

Зарубіжний досвід та елементарна логіка підказують, що в сучасних, складних фінансових умовах можна дозволити в Україні наявність лише, наприклад, таких міністерств: міністерство економіки, міністерство оборони, міністерство внутрішніх справ, міністерство закордонних справ, міністерство цифрової трансформації, міністерство пропаганди. Всі інші міністерства слід ліквідувати, передавши їх повноваження органам місцевого самоврядування.

Багато нарікань висловлено в засобах масової інформації, в наукових джерелах щодо практики застосування в Україні пропорційної виборчої системи – за партійними списками чи то відкритими, чи то закритими. Запропонована система партійних виборів скомпрометувала себе через корупцію, кумівство, продаж місць у Верховній Раді України (за місце у списку), підкуп виборців та інші ганебні вчинки. Як показала практика, партії включали до своїх списків не завжди тих, хто складає інтелектуальний потенціал України і може забезпечити високу якість законодавства. Виявилось, що, попри демагогічні запевнення про політичну відповідальність партій, вони реально ні за що не відповідають.

Крім того, партії, які разом усі взяті становлять десь 4–5 % від чисельності українського населення, фактично узурпували владу, що є грубим порушенням засад демократії. Нерідко чисельність партії «дута», або вона є «кишеньковою» партією якогось олігархічного клану, який спритно використовує її для просунення «своїх» людей до Верховної Ради з метою впливу на її діяльність. Такого виду партії – головне знаряддя олігархічних кланів корупціонерів. Якщо дивитися реально і об'єктивно, не впадаючи в ідеалізм, то слід визнати, що класичних партій парламентського типу в Україні немає. Не слід видавати бажане за дійсне, не ставити «воза наперед коня». Спочатку треба мати партії парламентського типу, а тоді вже надавати їм відповідний виборчий статус.

Вихід із ситуації – партії мають висувати своїх кандидатів у виборчих округах чи нових адміністративно-територіальних утвореннях, на рівні з іншими суб'єктами виборчого процесу, і власне там доводити переваги, якості свого кандидата. Партії повинні «вирости» на цьому ґрунті до рівня парламентських, набути професійності, злитися з народом і бути його органічною частиною, вболівати за його інтереси та потреби. Тому вибори за партійними списками є передчасними. Думається, що це треба врахувати у законодавстві про вибори.

Обмежений регламент конференції не дозволяю детально зупинитися на інших питаннях, які, як видається, прямо чи опосередковано дотичні до адміністративно-правової реформи в Україні. Однак, переконаний, що вона продовжує залишатися на часі, а наукова спільнота має посилити дослідження її проблематики.

### Література:

1. Адміністративна реформа. Вікіпедія. URL : [uk.wikipedia.org/wiki](http://uk.wikipedia.org/wiki).
2. Губань Р. В. Становлення та розвиток адміністративно-територіального устрою України в ХХ- на початку ХХІ століття (історико-правове дослідження) : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук. Спеціальність 12.00.01 – теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень Галузь знань: Право. Київ. 2018.
3. *Адміністративна реформа в Україні: міфи та реалії* : матеріали «круглого столу» (14 лютого 2000 р., м. Київ). К., 2000.



**Громадська Наталія Анатоліївна,**  
*кандидат політичних наук, доцент кафедри соціології та політології  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Необхідність в ефективному, сильному публічному управлінні обумовлюється зростаючою складністю наявних протиріч суспільного розвитку, а також підвищенням ролі держави як основного політичного актора, що забезпечує цілісність суспільства. На сьогодні можемо виділити цілу низку основних «трендів» розвитку системи публічного управління в ХХІ ст., а саме:

- посилення ролі управлінських підходів на основі концепцій суспільних цінностей з відповідним накопиченням, збереженням та раціональним розподілом суспільних благ;

- посилення регулюючої ролі держави на фінансових ринках, в соціальних трансферах, підвищення значення політики перерозподілу соціальних благ;

- посилення місця та ролі держави в публічній сфері, яка трактується більшістю дослідниками зазіхання на публічність держави;

- за умов подальшого погіршення процесів управління, невизначеності цілого ряду факторів на перше місце виходять саме лідерські, професійні якості як глави держави, управлінців, так і представників публічної служби, оскільки саме їм належить вирішальна роль в підвищення конкурентоспроможності сучасної держави. Крім того, принципом нового лідерства повинна стати ефективність управління, спрямованого на забезпечення результативності, перш за все, в сфері економіки й безпеки;

- посилення трансформаційних тенденцій у взаємовідносинах з недержавними організаціями, розширенням індустрії державних послуг, що надаються органами влади, потребують підвищення ролі виконавчих органів в процесах підготовки й надання проектів законів в законодавчі органи. Вже сьогодні більшість нормативно-правових актів, що приймаються законодавчими органами, представлені саме виконавчими владними органами;

- здійснення переходу до суспільства, що ґрунтується на знаннях й комунікативних процесах, потребує підвищення ролі когнітивних компонентів, змістів, ідей, цінностей, інноваційних проектів в публічному управлінні (електронної демократії, електронної держави, електронного уряду тощо);

- сучасна держава покликана здійснювати координацію суспільної взаємодії всіх суб'єктів політики, залишаючи за собою основну функцію захисника суспільних цінностей. Публічне управління все більше набуває консультаційних та ринкових особливостей, розвиваючи взаємодію між державою, бізнесом, громадянським суспільством, експертними установами, науковими центрами, використовуючи нові ринкові та суспільні методи управління. В той же час, держава повинна підвищувати ефективність фінансово забезпечених державних (національних) проектів для забезпечення основоположних напрямів розвитку сучасного суспільства;

– держава повинна не лише наказувати, але й стимулювати відповідальну, соціально спрямовану діяльність інших суб'єктів управління мотивуючи весь управлінський процес;

– сучасній державі необхідно перелаштовуватися на більш ефективне багаторівневе глобальне управління, що поєднує взаємодію та взаємовплив міжнародних, національних, регіональних та локальних компонентів всієї загальної управлінської системи;

– публічне управління внаслідок нестабільності процесів глобалізації та інших сучасних аспектів розвитку суспільства потребує розробки як довгострокових, варіативних перспектив розвитку, так й вміння реалізувати ефективні ситуативні політики.

Таким чином, тенденції сучасного розвитку публічного управління мають двояку природу: з однієї сторони, вони – є відповіддю на виклики ХХІ ст., з іншої – нагальною необхідністю вирішити питання, пов'язані з приведенням до відповідності нові реалії в сфері публічного управління й принципів демократизації суспільного життя з новаціями державного устрою країни. В результаті сукупності вказаних факторів в більшості країн відбувається падіння рівня довіри до державних інституцій, державного апарату, до престижу публічної служби. Одним із способів подолання вказаних тенденцій та покращення перспектив розвитку публічного управління, на нашу думку, є ефективне використання кращих досягнень сучасних теорій та практик управління з поєднанням відповідного національного управлінського досвіду.



*Добржинський Андрій Віталійович,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СФЕРУ ОСВІТИ**

Штучний інтелект є одним з найбільш важливих та швидко прогресуючих напрямів технологій в сучасному світі. Ця технологія відкриває нові можливості, поряд з цим, пов'язана з багатьма викликами в усіх сферах суспільного розвитку. При цьому, на нашу думку, на особливу увагу заслуговує сфера освіти, у тому числі, вищої. Саме освіта є головним рушієм у формуванні людського капіталу, розвитку потенціалу кожної особистості, а відтак – забезпеченні майбутнього кожної держави, тому дослідження різних чинників впливу на її динаміку не втрачає своєї актуальності.

Метою дослідження виступає узагальнення змісту, переваг та недоліків чинників впливу штучного інтелекту на сферу освіти.

Штучний інтелект – це широке поняття. Воно охоплює цілий пул технологій, які відтворюють людське мислення і такі навички як розуміння складної, безсистемної інформації, самостійне формулювання висновків, оціночних узагальнень та здатність вести осмислений і зв'язний діалог [1].



Використання штучного інтелекту учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти може мати багато переваг, які сприяють покращенню якості, продуктивності та результативності його реалізації. Однією з головних переваг є можливість індивідуалізації навчання, що дозволяє кожному здобувачеві вищої освіти навчатися у своєму власному рівні та темпі, отримуючи індивідуальні завдання, підходи та формати навчання. Крім цього, штучний інтелект може допомагати їм у вирішенні складних завдань, забезпечуючи швидкий та точний аналіз вихідних даних, що дозволяє оперативно отримувати більш точні та об'єктивні результати.

Ще однією з переваг є можливість отримувати зворотний зв'язок та оцінку успішності здобувачів в режимі реального часу, що дозволяє їм знаходити свої помилки та покращувати свої знання та навички. Поряд з цим, штучний інтелект може допомогти здобувачам підготуватися до майбутньої професії, надаючи доступ до практично орієнтованого програмного забезпечення, прикладних вправ та завдань, які сприяють розвитку необхідних навичок та знань у конкретній галузі. Також використання штучного інтелекту може покращити якість навчальних програм та допомогти науково-педагогічним працівникам забезпечити більш ефективне навчання, оскільки штучний інтелект може допомогти у виявленні слабких місць в програмах та підвищенні рівня знань та навичок студентів. Отже, у цілому, використання штучного інтелекту учасниками освітнього процесу може мати значний позитивний вплив на навчальний процес, покращуючи якість та ефективність навчання та сприяючи розвитку необхідних навичок та знань для успішної кар'єри в майбутньому [1].

Хоча використання штучного інтелекту в освіті може мати багато переваг, він також може мати негативний вплив на навчальний процес. Наприклад, використання штучного інтелекту здобувачами вищої освіти у ході навчання може призвести до зниження рівня їх мотивації до самостійної роботи, оскільки вони можуть при виконанні тих або інших завдань розраховувати цілком на штучний інтелект, який, фактично, працює замість них. Крім цього, надмірне, неконтрольоване використання штучного інтелекту може призвести до втрати соціальних навичок та вмінь у здобувачів, оскільки вони можуть більше часу проводити у віртуальному світі, а не реальному спілкуванню з людьми. Також може виникнути проблема з довірою до інформації, продукуюваної штучним інтелектом, оскільки вони можуть не бути повністю впевнені в її точності та достовірності. Тому важливо збалансувати використання штучного інтелекту в навчанні з традиційними методами та навичками, що допоможе здобувачам вищої освіти, іншим учасникам освітнього процесу отримувати максимальну користь від цієї технології [2].

У ході дослідження нами було проведено опитування студентів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, у якому взяли участь 30 студентів 2 та 4 курсу (рис. 1).

чи користуєтесь Ви штучним інтелектом при підготовці до семінарів?

30 відповідей

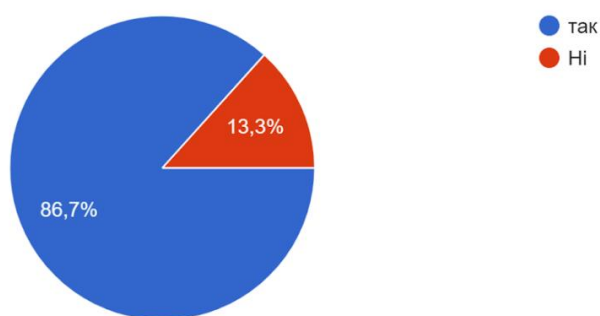


Рис.1 Результати опитування студентів щодо рівня використання штучного інтелекту студентами при підготовці до семінарів

*Примітка. Складено автором.*

Аналіз результатів опитування дозволяє зробити висновки про те, що студенти користуються інструментами штучного інтелекту при підготовці до семінарських занять та до усних відповідей, для опрацювання математичних та статистичних завдань, для редагування текстів у своїх наукових, кваліфікаційних роботах (рис. 1.2).

при виконанні яких завдань користуєтесь найчастіше?

30 відповідей

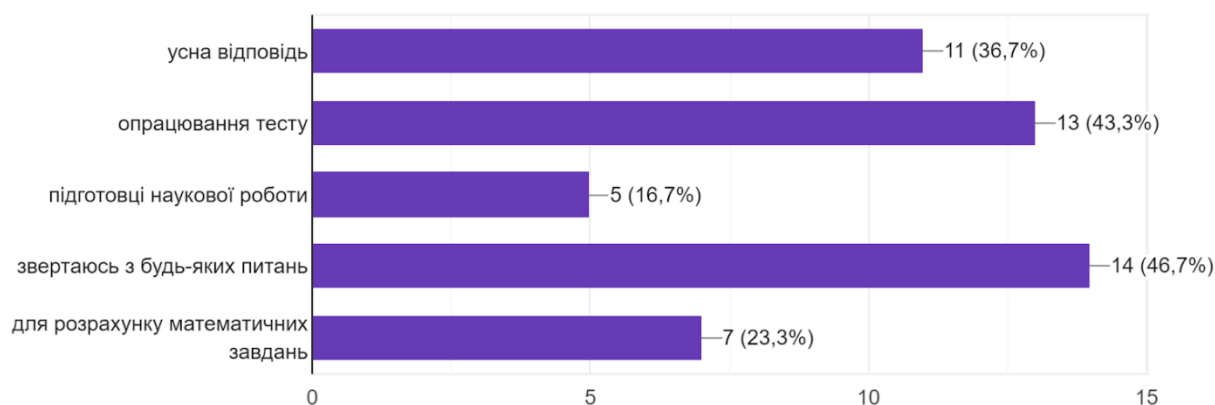


Рис. 2 Результати опитування студентів щодо сфер використання студентами штучного інтелекту

*Примітка. Складено автором.*

Дослідження доводить, що основною причиною використання штучного інтелекту є: брак часу, надмірна завантаженість студентів, бажання спростити навчальний процес, вивільнити час для дозвілля, роботи тощо. При цьому думки студентів розділились стосовно негативного впливу на освітній процес технологій штучного інтелекту (рис. 1.3).

чи вважаєте Ви що штучний інтелект погіршує навчальний процес?

30 відповідей

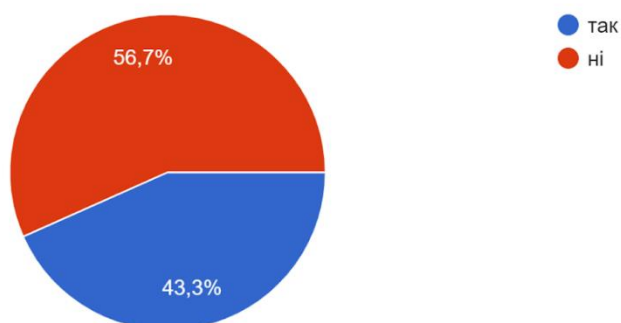


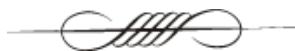
Рис. 3 Результати опитування студентів щодо негативного впливу штучного інтелекту на навчальний процес

*Примітка. Складено автором.*

Отже, використання штучного інтелекту здобувачами вищої освіти може мати як позитивний, так і негативний вплив на навчальний процес. Важливо зберігати баланс між використанням штучного інтелекту та людської експертизи, критичного аналізу, оскільки виключно технологічний підхід може бути недостатнім для повноцінного, системного навчання. Застосування штучного інтелекту повинно бути доповненням до традиційного методу навчання, що дозволить досягти синергії у підготовці висококваліфікованих фахівців.

#### Література:

1. Як штучний інтелект може допомогти освіті. Osvitoria.media. URL : <https://osvitoria.media/experience/yak-shtuchnyj-intelekt-mozhe-dopomogty-osviti>.
2. Плюси і мінуси штучного інтелекту. MOYAOSVITA. URL : <https://moyaosvita.com.ua/matematuka/plyusi-i-minusi-shtuchnogo-intelektu>.



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

## СВІТОВІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Зміни, що відбуваються на сучасному етапі в системі публічного управління, мають багатоаспектний та багатоплановий характер. Причинами цих змін виступають загальноосвітні, глобальні зміни, зміни в економічній теорії, технологіях, в приватному та публічному секторах. Процеси публічного управління та адміністрування перебувають під впливом низки тенденцій і факторів суспільного розвитку. Провідну роль серед них відіграють як аспекти зовнішнього середовища:

глобалізація і її виклики, перехід сучасного суспільства на постіндустріальну інформаційну стадію розвитку, його демократизація й емансипація людини, так і внутрішні рушії розвитку публічного управління та адміністрування, зокрема різні сфери людської діяльності.

Безперервні зміни і перетворення в зовнішньому середовищі потрібно органічно пов'язати у суцільний потік та здійснити пошук нових, адекватних викликам часу і найбільш прийнятних для України, механізмів державного управління для формування конкурентоспроможного виробництва [1, с. 7] товарів та надання послуг. Глобалізаційні виклики, реалії сучасності та суспільно-економічні перетворення в Україні вимагають поглиблення, інтенсифікації і вдосконалення процесів трансформації публічного управління в різних галузях національної економіки на основі таких пріоритетних принципів, як демократичність, транспарентність, підзвітність та підконтрольність системи публічного управління громадянському суспільству. У трансформаційних процесах вітчизняного публічного управління не важко простежити ключові тенденції та вектори змін щодо імплементації європейського досвіду у сфері публічного управління, посилення децентралізації влади, запровадження принципів демократичного врядування та нового публічного управління на різних рівнях державотворення [2, с. 2].

Відтак ключовими цілями стають прогресивні зрушення в соціально-економічному та політичному розвитку країни, а засобом для їх якнайшвидшого досягнення – ефективне публічне управління. Проблематика публічного управління загалом та інновації у публічному адмініструванні зокрема є надзвичайно актуальними для українських реалій державотворення. Створення ефективного публічного управління в нашій державі можливе лише за умови мультиплікативного поєднання сучасних досліджень у сфері державного будівництва, законотворчої та нормативної діяльності, організаційно-управлінської практики, удосконалення кадрового апарату, покращення матеріально-технічного забезпечення його функціонування.

Держава здійснює економічну, фінансово-бюджетну й грошово-кредитну політики, які забезпечують макроекономічну динаміку та розширене відтворення суспільного виробництва [3, с. 110]. Тому в сучасних умовах держава виступає універсальною політичною організацією в суспільстві, яка зумовлюється її соціальною асиметрією та необхідністю постійного виконання «спільних справ». Вона має особливу публічну (державну) владу та спеціалізований апарат управління суспільством, виражає передусім правові інтереси народу, легітимно визнані в результаті впливу різних груп тиску на державну владу, а також виконує певною мірою функції арбітражу між різними прошарками суспільства [4, с. 13–14].

При цьому необхідно виділити такі риси публічного управління, що розкривають їх головну сутність в процесі формування демократичного суспільства:

1) публічне управління та адміністрування завжди являє собою чітко сплановану організаційно-управлінську діяльність;

2) ключовою умовою виникнення політико-управлінських відносин виступає наявність компетентного суб'єкта для здійснення управлінських функцій;

3) для виникнення та провадження політико-управлінських відносин має бути участь зацікавлених об'єкт управління;

4) характер відносин, які виникають між суб'єктом та об'єктом управлінської діяльності, в умовах публічного управління та адміністрування є державно-владним;

5) управлінський вплив може мати різноманітний характер і прояви за своїми параметрами: державне регулювання, централізоване керівництво, децентралізоване керівництво, оперативне управління тощо;

6) всебічна направленість застосувань інформаційно-комунікаційних технологій має потенційне значення у покращенні соціально-економічного розвитку суспільства, відіграючи ключову роль у налагоджуванні швидкого зв'язку та конвергенції різних технологій [5, с. 75], зокрема в системі публічного управління та адміністрування;

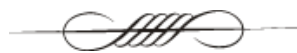
7) публічне управління, постійно функціонуючи у нормативно-правовому полі чинного законодавства, у випадку його порушення, тягне за собою різні види (адміністративної, дисциплінарної, кримінальної) юридичної відповідальності.

Відтак, у сучасних умовах прийняття ефективних управлінських рішень на державному рівні виступає фундаментальною основою щодо забезпечення дієздатності й суверенної безпеки держави та створення активних передумов економічного зростання, що зумовлюватиме добробут населення. У цьому аспекті публічне управління виступає як надзвичайно важлива сфера реалізації державної політики.

Отже приведення вітчизняної управлінської практики у відповідність із сучасними тенденціями світових трансформаційних процесів передових країн світу дозволить одержати позитивний результат щодо ефективного функціонування публічного управління в Україні. У сучасних умовах формування демократичного суспільства головний акцент переноситься на створення дієвої системи публічного управління держави, яка б сприяла становленню України як правової європейської держави з високим рівнем життя населення, демократії, політичної та соціальної стабільності, розроблення оптимального механізму функціонування органів публічної влади, що ґрунтується на відповідності сучасним умовам розвитку ринкової економіки, демократичним перетворенням та взаємодії з громадськістю. Темпи політико-економічного зростання та підвищення ефективності виробництва пов'язані з рівнем соціальної сфери, станом освіти, фундаментальною та прикладною наукою тощо.

### Література:

1. Климчук О. В. Розвиток та регулювання конкурентоспроможного виробництва біопалив : монографія. Вінниця : ФОП Рогальська І.О., 2017. 372 с.
2. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. С. 1–7. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.3.37
3. Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики : монографія. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.
4. Копча В. В. Сучасна держава: основні підходи до розуміння. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020. № 43. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.43.3>.
5. Климчук О. В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.



**Клімов Вадим Анатолійович,**  
*аспірант кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ВИДИ КОМПЕТЕНЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Питання про компетенцію суб'єктів публічного управління, її природу, організаційно-правовий механізм її реалізації у різних сферах публічного управління, завжди залишалося актуальним і важливим у теорії публічного управління. Актуальним також є питання видів компетенції зазначених суб'єктів, яка однак не отримала належного дослідження на рівні доктринальних джерел з питань публічного управління та адміністративного права.

На нашу думку, найперше можна класифікувати компетенцію суб'єктів публічного управління, здійснивши класифікацію останніх. Так, як зазначає В. В. Терещук, можна виділити: типові суб'єкти у системі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування (Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, створені в умовах режиму воєнного стану військові адміністрації); атипові суб'єкти публічного адміністрування (здійснюють публічні функції, не будучи за своєю природою носіями владних повноважень, набувши статусу суб'єкта публічного адміністрування відповідно до закону чи адміністративного договору: національні комісії регулювання природних монополій, установи (заклади) публічного права, фонди публічного права, фізичні особи чи колективні утворення, які отримали за рішенням суб'єкта публічних повноважень на основі адміністративного акту й у зв'язку з об'єктивною необхідністю певне публічне повноваження, і реалізують у делегованій мірі дискреційні повноваження на власний розсуд) [1]. Схожий перелік суб'єктів публічного управління виділяє А. Б. Маслова: вона виділяє суб'єкти публічного управління – органи виконавчої влади, суб'єкти публічного управління – органи місцевого самоврядування; суб'єкти делегованих повноважень, які до відповідного делегування не мали статусу суб'єкта публічного управління [2, с. 93].

З іншого боку, відповідна класифікація не є досить коректною, оскільки делеговані повноваження можуть здійснюватися також й органами виконавчої влади, й органами місцевого самоврядування, що стало актуальним особливо в контексті децентралізації публічної влади та передання частини компетенції, яка належить органам виконавчої влади органам місцевого самоврядування. Делегування не є єдиним видом передачі компетенції іншим органами публічного управління. З теоретичної точки зору вирізняються кілька форм надання повноважень органам місцевого самоврядування: встановлення – такий спосіб регулювання, коли законодавчий орган в конституції і законах визначає компетенцію місцевого самоврядування; передача – форма регулювання повноважень, коли будь-яке повноваження державного органу виключається з його компетенції і включається до компетенції органу місцевого самоврядування; делегування надання державним органом належного йому права вирішення питань органам місцевого самоврядування на один раз, на деякий час або на невизначений строк [3, с. 128; 4, с. 102]. Також відповідна класифікація не враховує наявність в системі суб'єктів публічного управління також органів законодавчої та судової

влади (щодо останніх в законодавстві застосовується поняття не «компетенції», а «юрисдикції» – адміністративної, цивільної, кримінальної, господарської чи конституційної).

Таким чином, можемо визначити наступні види компетенції суб'єктів публічного управління: 1) компетенція суб'єктів публічного управління щодо визначення організаційно-правового механізму реалізації державної політики чи політики відповідної територіальної громади, а також щодо власне реалізації відповідної політики суб'єктами публічного управління, яка належить їм в силу закону, однак може бути передана (делегована) іншим суб'єктам (власна невиключна компетенція); 2) компетенція органів суб'єктів публічного управління щодо вирішення конфліктів, які виникають між суб'єктами публічного управління, фізичними, юридичними особами, яка не може бути передана (делегована) іншим суб'єктам (власна виключна компетенція або юрисдикція); 3) компетенція, передана суб'єкту публічного управління в силу делегування повноважень законом чи адміністративним договором (делегована, встановлена чи передана компетенція); 4) компетенція суб'єкта публічного управління, яка прямо не визначена (хоч і презюмується) законодавством або договором, яка реалізується в силу адміністративного розсуду відповідного органу (дискреційна компетенція).

Щодо останньої, в науковій літературі часто зазначається, що дискреційні повноваження виходять за межі компетенції суб'єкта публічного управління, а отже не входять до поняття «компетенція». Як зазначає В. Б. Авер'янов, взаємозв'язок дискреційних повноважень з компетенцією полягає в тому, що межі компетенції є одночасно правовими рамками дискреційних повноважень і адміністративного розсуду. Місце органу публічної влади в системі органів державної влади та обсяг його компетенції визначають і обсяг його дискреційних повноважень. З точки зору вертикального підпорядкування, можна помітити, що обсяг повноважень органів публічної влади зменшується зверху вниз. Це обумовлено наявністю інституту «підпорядкованості» у системі органів публічної влади, що означає «максимальну ступінь адміністративної залежності органу нижчого структурного рівня у взаємостосунках з органом вищого рівня» [5, с. 10]. Однак, на нашу думку, оскільки повноваження є елементом компетенції, то й дискреційні повноваження охоплюються поняттям «компетенція суб'єкта публічного управління».

### Література:

1. Терещук В. В. Правовий статус суб'єктів публічного адміністрування. Дис. ... канд.юр.наук. Спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. К., 2020. 282 с.
2. Маслова А. Б. Поняття та різновиди суб'єктів публічного адміністрування. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Випуск 1 (26). Том 2. С. 87–94.
3. Любченко П. М. Компетенція суб'єктів місцевого самоврядування. Х. : ТОВ «Модель Всесвіту», 2001. 224 с.
4. Новак А. О. Правова природа делегованих повноважень органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного будівництва та місцевого самоврядування в контексті конституційної модернізації*: збірник наукових статей за матеріалами наук.-практ. семінару, м. Харків, 14 жовтня 2016 р. Харків, 2016. С. 99–109.
5. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади в Україні. К. : ІнЮре, 1997. 48 с.



*Ключкович Анатолій Юрійович,  
доктор політичних наук, професор кафедри політології і державного управління  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ ТА РОЗБУДОВА РЕГІОНАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СЛОВАЦЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ**

В контексті євроінтеграційних перспектив України актуальності не втрачає вивчення досвіду управлінських реформ країн-членів ЄС. Досвід сусідньої Словаччини у сфері децентралізації та реформування територіальної організації публічної влади є важливим для України, зважаючи на близькість політико-інституційних систем, соціокультурних та історико-політичних умов.

Реформування публічного управління у Словаччині здійснювалося в складних умовах постсоціалістичних трансформацій, конституювання державності та реалізації євроінтеграційного курсу. В контексті децентралізації влади на початку 1990-х років ключову увагу реформатори приділяли відновленню демократичного місцевого самоврядування, тоді як розбудова регіонального самоврядування обмежувалася, по суті, декларацією намірів. В умовах політичної турбулентності середини 1990-х років словацька модель суспільного розвитку коливалася між демократією та авторитаризмом (період так званого «мечіаризму») [1, с. 148]. У той час складною для розв'язання була дилема між необхідністю існування сильної центральної влади, що здатна забезпечити ефективність кардинальних перетворень у перехідний період, та необхідністю розвитку демократичних інститутів, зокрема, регіонального самоврядування. Зміни у сфері регіональної політики були несистемними, а у визначені стратегії реформ домінував підхід «згори» – з боку центральних інституцій. Також недостатньою була активність місцевих органів влади в цей період. Лише наприкінці 1990-х років з приходом до влади команди реформаторів на чолі з М. Дзуріндою та активізацією євроінтеграційної політики Словаччини перетворення на регіональному рівні знайшли необхідну підтримку в політичній і правовій площині.

У 1999 році уряд прийняв «Стратегію реформування публічного управління», яка визначила засади деєтатизації, децентралізації, деконцентрації та раціоналізації публічного управління у Словаччині. В Стратегії проголошувалося, що публічне управління буде забезпечуватися на трьох рівнях: держава – вищі територіальні самоврядні одиниці (далі – ВТО) – місцеве самоврядування (муніципалітет), з визначеними компетенціями для кожного з них. Стратегія підтвердила орієнтацію на розбудову дуальної моделі публічного управління, яка почала реалізовуватися ще на початку 1990-х років, з подальшою децентралізацією компетенцій у різних сферах – від держави до самоврядування [2, с. 68–77].

У 2000 році була ухвалена «Концепція децентралізації та модернізації публічного управління». Концепція децентралізації базувалася на трьох складових комплексної модернізації публічного управління: по-перше, децентралізація повноважень від органів державної влади до органів самоврядування; по-друге, політична децентралізація – деконцентрація повноважень від центральних органів влади до спеціалізованих місцевих органів державної влади; по-третє, децентралізація фінансів [2, с. 87].



У 2001 році з прийняттям законів «Про самоврядування вищих територіальних одиниць», «Про перехід деяких компетенцій від органів державної влади до муніципалітетів та вищих територіальних одиниць» розпочався процес реформування. До 2002 року була створена система регіонального самоврядування, яка складалася з 8 самоврядних вищих територіальних одиниць.

У підходах до реформування регіональної політики формується партнерство між центральною владою і регіональними/місцевими органами влади (залучення незалежних експертів, представників муніципалітетів і територіальних адміністрацій). Як результат – впроваджено систему регіонального самоврядування з подальшою поетапною передачею повноважень і ресурсів. На регіональному рівні в Словаччині адаптовано т.зв. «симетричну» модель публічного управління, за якої в регіонах діють одночасно органи державного управління та органи самоврядування. До самоврядних ВТО перейшло чимало повноважень від органів державної влади. З 2004 року почала здійснюватися деконцентрація повноважень органів державного управління. Впродовж наступних років були реалізовані заходи з оптимізації структури органів територіального управління (на рівні країв і районів) і перерозподілу їхніх повноважень та обов'язків.

Реалізація стратегії децентралізації у 2002–2006 роках стала можливою завдяки забезпеченню необхідних умов на трьох основних рівнях: правовому, інституційному та політичному. Найважче було забезпечити сприятливі умови на політичному рівні, оскільки на діяльність правлячих коаліцій здійснювали дестабілізаційний вплив парламентські та партійні кризи. Водночас, попри політичні труднощі, Словаччині вдалося комплексно підійти до розбудови системи регіонального самоврядування. Однак залишилися й чимало нерозв'язаних проблем у сфері фінансування, розподілу компетенцій та організаційної структури регіонального самоврядування, що підкреслює необхідність подальших інституційних перетворень.

Також слід виокремити комплекс проблем, пов'язаних зі сприйняттям і легітимацією регіонального самоврядування з боку пересічних словаків. Попри те, що ВТО функціонують з 2001 року, громадяни слабо ознайомлені з їх компетенцією, структурою і місцем у системі політико-владних відносин. Таку ситуацію дослідники пояснюють нетривалим періодом функціонування ВТО, слабкою медіатизацією діяльності їхніх структур, а також деформованим розумінням громадянами значення і ролі інституту самоврядування внаслідок етатистської та патерналістської політики комуністичного режиму. Також підкреслюється слабка ідентифікація словаків з самоврядними краями через те, що вони територіально не відповідають природним історичним регіонам [3, с. 480]. Функціонування регіонального самоврядування викликає слабкий інтерес у громадян, на відміну від політичних процесів на національному та комунальному рівнях. Свідченням цього є низький рівень активності словаків у регіональних виборах. Очевидно, що подальший розвиток регіонального самоврядування у Словаччині повинен здійснюватися як в інституційному, так і соціально-політичному контекстах.

Отже, важливою складовою реформування публічного управління у Словаччині була розбудова системи регіонального самоврядування, яка підвищила ефективність діяльності державного механізму, додала динамізму політико-владним відносинам, сприяла розвитку демократії на місцевому та регіональному рівні. В контексті децентралізації було змінено розподіл і співвідношення повноважень між

центральними, територіальними органами державного управління і самоврядними органами публічної влади. Відбулося впровадження принципів субсидіарності та суспільного діалогу, що передбачають задоволення місцевих інтересів і колективних потреб на рівні місцевого та регіонального самоврядування. Аналіз словацького досвіду засвідчив як складність перетворень, так і можливість його врахування Україною, яка, попри війну, націлена на реалізацію управлінських реформ у євроінтеграційному контексті.

### Література:

1. Ключкович А. Ю. Перехід до демократії в Словаччині: динаміка та суперечності суспільно-політичних трансформацій : монографія. Ужгород: Аутдор-Шарк, 2019. 416 с.
2. Decentralizácia na Slovensku: bilancia nekonečného príbehu 1995-2005. Bratislava : Úrad vlády SR, 2006. 431 s.
3. Bútorová Z., Gyárfášová O. Občianska participácia: trendy, problémy, súvislosti. *Sociológia*. 2010, Č. 5, S. 447–491.



**Конончук Богданна Ростиславівна,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ ПАВЛА СКОРОПАДСЬКОГО**

Сучасні державотворчі процеси в Україні потребують ґрунтовного вивчення історичного досвіду формування системи органів державної влади. Традиції державного управління й державної служби постійно розвиваються, маючи на меті формування найбільш дієвого та ефективного апарату держави. Однак цей процес має відбуватися з урахуванням історичної ретроспективи з метою уникнення прорахунків і помилок стратегічного та геополітичного характеру. У цьому контексті вивчення досвіду державотворення доби Гетьманату П. Скоропадського вбачається актуальним та доцільним і сьогодні, враховуючи схожу геополітичну ситуацію, зокрема перебування Української Держави на межі геополітичних інтересів Росії та європейських країн.

П. Скоропадський розкриває фундаментальні механізми становлення національної ідентичності та самосвідомості українського народу після звільнення від гніту Російської імперії. Подібні процеси відбувалися й після Революції Гідності, коли Україна почала позбуватися геополітичного тиску з боку Росії, формуючи власні незалежні геополітичні стратегії [1, с.1].

На початку свого урядування він створив Раду Міністрів, до складу якої входили тільки його особисті прихильники. Таким чином, П. Скоропадський перетворив Раду Міністрів на орган, який безпосередньо підконтрольний йому, проте не мав демократичної легітимації та не представляв інтереси всього народу.

З метою створення органів влади, що мали б гарантувати стабільність та ефективність діяльності країни, було прийнято ряд законодавчих актів. Найважливішими були Закони про встановлення Гетьманства (29 квітня 1918 року), про Уряд Української Держави (7 травня 1918 року) та про Раду Міністрів (7 травня 1918 року). Згідно з цими законами, головними органами влади стали: Гетьман – голова держави, Рада Міністрів – орган виконавчої влади, та Конституційна Комісія – орган, що займався розробкою конституції країни.

У склад Ради Міністрів входили міністри з п'яти головних галузей: закордонних справ, військових справ, внутрішніх справ, юстиції та народної освіти. Крім того, в Українській Державі було створено Верховну Раду, яка була парламентським органом та представляла весь народ. Окрім того, П. Скоропадський запровадив систему призначення губернаторів та міських голів без участі місцевого населення. Це дозволяло йому збільшувати свій контроль над територіями та забезпечувати відданість своїх прихильників у владних структурах.

Органи публічної влади в Українській державі П. Скоропадського були, в основному, централізованими та не мали демократичної легітимації та були підпорядковані персональній владі гетьмана й не представляли інтереси всього народу. Така система призвела до того, що режим П. Скоропадського швидко втратив підтримку населення та відновився загальнонаціональний рух за утворення незалежної демократичної держави. Після того, як П. Скоропадський був змушений покинути посаду гетьмана, українська держава зазнала змін в структурі органів публічної влади. Наступне урядування було засноване на ідеях демократії та розвитку громадянського суспільства.

Українська Центральна Рада (далі – УЦР) знову стала головною владною структурою в країні та сприяла створенню Ради Народних Міністрів, до складу якої входили представники різних політичних партій та громадських організацій. Цей орган був першим українським урядом, що мав демократичну легітимацію та представляв інтереси всього народу [2, с. 116]. Також УЦР створила Верховну Раду, яка була вищим законодавчим органом в країні, була скликана на основі всеукраїнських виборів та складалася з представників різних політичних партій та громадських організацій.

Органи публічної влади Української Держави після урядування Скоропадського стали більш демократичними та легітимними, оскільки були засновані на принципах громадянської участі та діалогу між політичними силами, що сприяло розвитку демократії в Українській державі та збільшило підтримку населення до її владних структур.

В Українській державі Павла Скоропадського, яка проіснувала дуже короткий час, було створено специфічну модель державного механізму. Характерною рисою доби Гетьманату була концентрація всієї повноти влади в органах державного управління. Провідну роль відігравав гетьман, повноваження якого поширювалися на сферу законодавчої, виконавчої та судової влади. В умовах перехідного періоду основним завданням градоначальників (отаманів) як представників державної влади на місцях було сприяння стабілізації ситуації у країні, створенні умов для побудови нової моделі державного та суспільного устрою. На функціонування градоначальництва, як і загалом на формування та діяльність органів державної влади цього періоду, мали значний вплив напружені відносини з опозиційними політичними силами, невирішені проблеми в соціальній сфері, діяльність каральних загонів, пов'язана з німецькою окупацією, а також зовнішні фактори – боротьба з

більшовиками, виконання зобов'язань мирного договору, підписаному в Брест-Литовську щодо продовольчих поставок до Німеччини та Австро-Угорщини та ін. Проте, як підкреслював П. Солуха характеризуючи діяльність гетьмана Павла Скоропадського, «за сім з половиною місяців впертої, надмірної праці, державна будівля вже стояла. Залишалось ще чимало незакінченого, недоробленого, а дещо й непочатого. Але те, що було вже зроблено, то була вже держава» [3, с. 31].

Формування органів публічної влади в Українській державі Павла Скоропадського (1918-1919 рр.) було складним процесом, що відбувався в умовах політичної турбулентності та міжнародних конфліктів. Історичні уроки цього періоду показали важливість здійснення консолідації суспільства та розвитку демократичних інститутів, а також необхідність забезпечення національної безпеки та захисту суверенітету держави.

### Література:

1. Кравчук М., Марціясь І. Особливості міжнародних відносин за гетьмана П. Скоропадського. URL : <http://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/745/735#>
2. Колесник І. А. Правовий статус Української Держави Павла Скоропадського. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2002. № 5. С. 114–123.
3. Солуха П. Договір з Москвою проти гетьмана Павла Скоропадського. США, 1973. 381 с.



**Кравченко Андрій Олегович,**  
аспірант Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## МЕХАНІЗМ ПОБУДОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Під соціальною політикою держави розуміється свідомо модифікація громадських структур і інститутів для досягнення цілей державного регулювання економіки. Важливою соціальною проблемою є пошук способів підвищення добробуту населення в міру збільшення ефективності економіки. Рівень економічного розвитку країни і ефективність функціонування реального сектора економіки визначає результативність діяльності держави в соціальній сфері, масштаби і фінансові можливості реалізації соціальної політики.

У основі побудови соціальної політики лежать певні принципи. Принцип соціальної рівності членів цього суспільства має на увазі рівність перед законом, а також рівність в національних і релігійних питаннях. Принцип соціальної солідарності означає об'єднану підтримку усім громадянам країни, що спирається на спільність основних життєвих інтересів і цілей населення. При здійсненні соціальної політики держава повинна орієнтуватися на принцип соціальної справедливості, який припускає забезпечення роботою кожного працездатного члена суспільства, отримання гідної заробітної плати працівниками, надання соціального забезпечення інвалідам, дітям без батьків, доступність освіти, охорони здоров'я, спорту, культури

для усього населення країни. Оскільки можливість реалізації цього принципу на практиці визначається фактичним станом економіки, в кожній країні на різних етапах її розвитку вона неоднакова. Досягнення соціальної справедливості може бути забезпечене лише при досить високих і стабільних темпах ефективного економічного зростання, коли держава має додаткові фінансові можливості для вирішення соціальних проблем.

Управління соціальною сферою припускає забезпечення зайнятості, регулювання доходів населення, надання соціальних гарантій, забезпечення соціального захисту, захисту здоров'я, а також екологічної безпеки населення. Найважливішим завданням держави є перерозподіл доходів і багатства серед населення і підтримка бідних соціальних шарів. Держава може виконати її, або безпосередньо втручаючись в первинний розподіл грошових доходів, або вживаючи непрямі заходи по зниженню диференціації доходів. Безпосередній розподіл доходів здійснюється шляхом захисту грошових доходів населення від інфляційного знецінення за допомогою індексації, встановлення гарантованого мінімуму заробітної плати або регулювання верхньої межі збільшення номінальної заробітної плати в цілях зниження витрат виробництва, росту інвестицій і підвищення конкурентоспроможності національної продукції [2, с. 218].

Непрямі заходи припускають перерозподіл за допомогою оподаткування доходів і майна і надання соціальних трансфертів, тобто грошових сум, що передаються державою бідним громадянам для підвищення їх рівня життя і формованих за рахунок засобів, отриманих державою за допомогою системи оподаткування. Ці заходи припускають вилучення у формі податків частини доходів у населення і подальші виплати посібників тим, що мають потребу і безробітним. Соціальна підтримка конкретних груп населення з боку держави і оптимізація співвідношень між доходами активної частини населення і непрацевдатних громадян сприяє пом'якшенню соціальної нерівності.

Аналіз рівня життя населення робиться з урахуванням прийнятих в суспільстві стандартів якості життя за допомогою оцінки доходів, споживання і витрат населення, об'єму грошових заощаджень, накопиченого майна, забезпеченості населення об'єктами торгівлі, просвіти, культури, мистецтва, житлово-комунального господарства, транспорту, зв'язку, сфери побутового обслуговування, стану захисту соціально уразливих груп населення, рівня споживання непродовольчих товарів. Рівень життя визначається мірою задоволення потреб людей в матеріальних і духовних благах [1, с. 36].

Якість життя характеризує індекс розвитку людського потенціалу, який є розрахунковим статистичним показником, що враховує не лише об'єми споживання матеріальних благ, але і можливості для розвитку людини, які забезпечуються системами охорони здоров'я і освіти. Фінансування соціальних програм повинне здійснюватися не лише за рахунок державних коштів, але і за рахунок місцевих бюджетів, фінансових коштів підприємств, організацій, населення, які теж повинні брати участь в підвищенні ефективності державних соціальних програм. Крім того, соціальна політика не повинна виключати систему соціального страхування.

З приведених даних можна зробити висновок, що найважливішим показником економічного зростання країни є рівень життя населення, який є в даному випадку найважливішим показником. Зниження рівня добробуту населення призводить до погіршення ефективності економічної діяльності. В цьому випадку, соціальні гарантії є головним чинником, який допомагає зберегти соціальну стабільність в

країні. У сфері управління соціальною сферою перед державою стоїть ряд завдань, зокрема задовольняти соціальні потреби населення, підтримувати гідний рівень життя, коригувати різкі відмінності в доходах і споживанні населення, а також надавати населенню соціальні послуги і соціальні гарантії, закріплені в основному законі країни. Цей напрям державної політики складає одну з найважливіших сфер його діяльності і є одним з інструментів управління соціально-економічним розвитком суспільства [3, с.129].

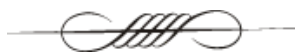
Таким чином, для того, щоб сучасний механізм побудови соціальної політики в Україні був ефективний, держава повинна ґрунтуватися на підтримці усіх «соціальних блоків». Сьогодні якість життя населення виходить на перший план в системі чинників (саме вони визначають міжнародну конкурентоспроможність національної економіки). Тому головною метою останніх десятиліть є процес «соціалізації» економіки, який припускає перенесення акценту на соціальну сферу.

### **Література:**

1. Гринчишин І. М. Забезпечення фінансової стабільності системи соціального захисту України в умовах євроінтеграції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 5. С. 35-38.

2. Карпеко Н. М., Полякова Н. О. Нові підходи публічного управління у відтворенні соціально-трудового потенціалу регіону. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2022. № 1 (16). С. 214–221.

3. Осіпова Л. В., Плахтій В. Г. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: *Сучасний стан та перспективи. Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. Вип. 1. С. 125–138.



**Лях Юлія Іванівна,**

*доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова,*

**Головін Микита Євгенович,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

### **РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

За останні десятиліття багато країн зробили спроби реформувати свої системи місцевого самоврядування, зокрема, шляхом створення територіальних громад. Розвиток територіальних громад є актуальним питанням в сучасному світі. Можна зазначити такі основні аспекти розвитку територіальних громад:

– по-перше, розвиток територіальних громад може допомогти зміцнити демократію на місцевому рівні. Якщо громадяни мають можливість брати участь у

прийнятті рішень, які стосуються їхнього життя, то це збільшує їхню активність і зацікавленість у розвитку своєї території [2];

– по-друге, розвиток територіальних громад може сприяти ефективнішому використанню ресурсів і збільшенню економічного потенціалу території. Об'єднання громад може допомогти сконцентрувати ресурси та зміцнити їхнє використання. Крім того, територіальні громади можуть бути більш привабливими для інвесторів, що сприятиме економічному розвитку [1];

– по-третє, розвиток територіальних громад може допомогти покращити якість життя мешканців. За рахунок спільного використання ресурсів, громади можуть покращити якість інфраструктури, соціальних та культурних послуг, охорони здоров'я, освіти та інших сфер [1].

Однією із проблем розвитку територіальних громад є визначення оптимальної форми територіальної організації місцевого самоврядування для забезпечення ефективного розвитку громад. Проблема полягає в тому, що не існує універсальної форми територіальної організації, яка підійшла б усім громадам, оскільки кожна громада має свої особливості та потреби.

Виявлення відсутності універсальної моделі територіальної організації є складним та важливим завданням, для розв'язання якого можуть бути використані різноманітні методи, включаючи аналіз даних про розвиток територіальних громад, кейс-стаді, експертні оцінки та інтерв'ю.

Дослідження даних щодо розвитку територіальних громад допоможе виявити проблеми, які виникають під час їх розвитку, та визначити найефективніші механізми територіальної організації в різних контекстах. Цей аналіз надасть можливість визначити чинники, що впливають на успішність територіальної організації та підготувати базу даних для подальшого дослідження [3].

Кейс-стаді дозволяють вивчати конкретні приклади територіальної організації та аналізувати їхні результати. Ці приклади можуть бути корисні для збору даних про територіальну організацію та для ідентифікації потенційних проблем [3].

Експертні оцінки та інтерв'ю з фахівцями, представниками громад можуть допомогти в з'ясуванні того, які механізми територіальної організації працюють найефективніше в різних контекстах, а також які фактори можуть сприяти або заважати впровадженню нових форм територіальної організації [3].

Використання згаданих методів дослідження дозволяє аналізувати різноманітні механізми територіальної організації та оцінювати їх ефективність у різних контекстах. При цьому можна розглядати різні форми територіальної організації, такі як муніципалітети, округи, регіони тощо, та порівнювати їх результати та ефективність. Крім цього, дослідження може допомогти встановити фактори, які впливають на успішність територіальної організації, такі як демографічні та економічні показники, культурні та історичні особливості різних регіонів тощо. Це дозволить краще зрозуміти, які фактори впливають на ефективність територіальної організації та допоможе в розробці рекомендацій для політичних діячів або місцевих органів самоврядування.

Отже, розвиток територіальних громад є фактором підвищення якості життя громадян, зміцнення демократії та ефективного використання ресурсів. Проте, оптимальна форма територіальної організації місцевого самоврядування залежить від особливостей та потреб кожної громади, що робить це завдання викликом. Для вирішення цієї проблеми використання методів дослідження, таких як аналіз даних про розвиток територіальних громад, кейс-стаді, експертні оцінки та інтерв'ю, може

допомогти виявити чинники, які впливають на успішність територіальної організації та дослідити різні механізми територіальної організації та їх ефективність в різних контекстах. Тому, розвиток територіальних громад потребує індивідуального підходу та врахування конкретної ситуації кожної громади.

### **Література:**

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. *Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування*. 2015. 256 с.
2. Дерун Т. М. Перспективи розвитку територіальних громад у процесі розбудови сервісно-орієнтованої держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. С. 2–3.
3. Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні. 2017. 112 с.



**Малікіна Оксана Анатоліївна,**

*старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

## **КОНЦЕПЦІЯ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кінець ХХ–початок ХХІ ст. став важливим етапом на шляху пошуку оптимальних моделей публічного управління. Основою причиною модернізації та трансформації державного апарату – є бюджетний дефіцит та зростаючий тиск на державні витрати низки факторів соціального порядку, викликаних ростом безробіття, підвищенням споживчих очікувань населення, збільшенням чисельності осіб пенсійного віку за наявності різкого скорочення економічно активного населення, посилення кризових явищ у державі побудованій на бюрократичних принципах, ієрархічності організації, надмірної централізації, неефективної стабільності організації публічної служби. Як наслідок у 80-ті роки ХХ ст. набуває широкої популярності теорія «нового суспільного управління» або «нового державного менеджменту» з основною тезою про необхідність реорганізувати державу у відповідності до гасла «зробімо управління різновидом бізнесу» з використанням відповідних методів орієнтованих на підвищення ефективності й гнучкості прийняття управлінських рішень, зменшення ієрархічності державного апарату, делегування повноважень з вищого рівня на нижчий, посилення механізмів зворотного взаємозв'язку між державою й суспільством. Також відповідно до концепції держава виступає в ролі певного «агента», націленого на задоволення відповідних бажань зі сторони замовника, яким є саме громадяни. Основним завданням такої держави є найшвидше виконання замовлення з отриманням найкращого результату при наявності фіксованих витрат (або мінімізації витрат під час фіксованої якості результатів). Вказана концепції передбачає підвищену увагу до питань оцінки й моніторингу ефективності діяльності органів публічної влади та управління.



«Новий державний менеджмент» не є єдиною концепцією. Натомість, він є оптимальним поєднанням пропозицій відносно реформування державного та публічного управління навколо ідеї наближення менеджменту в суспільному секторі до методів, що є прийнятними в бізнесовому середовищі. До вказаного напрямку включають наступні положення:

- підвищення прозорості бюджетів, з прив'язкою витрат до результатів діяльності, а не до використовуваних ресурсів. За таких умов результати повинні бути представлені у вигляді кількісних показників ефективності та продуктивності;

- розгляд організацій суспільного сектору як заснованих на агентських взаємовідносинах та мережі контрактів, що забезпечують взаємозв'язок стимулів з результатами діяльності;

- трансформація процесів надання послуг шляхом запровадження ринкових форм організації (зокрема, розподілу функцій покупця та постачальника послуг) на противагу традиційних вертикальних функціональних структур, що включають процес прийняття рішення про надання послуг, планування та фінансування, а також самого процесу надання послуг;

- створення конкурентного середовища постачальників послуг, в тому числі конкуруючих між собою державних установ, приватних фірм та некомерційних організацій;

- розподіл державних постачальників та проведення антимонопольної політики по відношенню до приватних компаній – постачальників для надання постачальниками послуг та врахування думок щодо якості наданих послуг.

Концепція «нового державного менеджменту» не позбавлена й певних недоліків. Зокрема, противники концепції наголошують, що органи державної влади повинні бути націленими на досягнення не лише економічної ефективності, але й суспільної справедливості. Фінансову ефективність держави та державної політики, що оцінюється лише за допомогою категорій витрат, співвідношення витрат та прибутків, формальних індексів не можна вважати єдино правильними та остаточними критеріями оцінки діяльності державних органів, зокрема, тому що в ній погано враховано суспільні цінності й характер розподілу соціальних благ.

Однак, аналізуючи концепцію нового державного менеджменту, її цілей, принципів і характеристик можемо стверджувати, що основні елементи концепції ґрунтуються на існуючих теоретичних розробках й активно реалізуються в тому чи іншому вигляді в зарубіжній практиці. Крім того завдячуючи широкому застосуванню ринкових механізмів новий державний менеджмент виступає новим поглядом на сферу публічного управління. На можливість якісно й ефективно впроваджувати новий державний менеджмент впливає не лише наявність й стан розвитку ринкової економіки, але й якісні характеристики політичного середовища у відповідній країні. Під час запровадження елементів концепції в практику сучасного публічного управління доцільно дослідити процеси реформування у взаємозв'язку з відповідними професійними групами, чію діяльність можемо вважати об'єктом реформування. За таких умов варто ще раз наголосити, що в новому державному менеджменті не існує стандартної моделі, яку можна було б використовувати в будь-якій країні без внесення певних змін. Тому існуючі загальні рекомендації, підходи та заходи щодо реалізації є індивідуальними для кожної окремої країни.

Таким чином, наявний досвід щодо реалізації концепції «нового державного менеджменту» демонструє, що бюрократія укріплює власне переважаюче

становище; бюджетування орієнтовано на результат, що визначається лише за допомогою ринкових критеріїв; стратегічне управління ґрунтується на системному підході щодо врахування інтересів споживача та недержавного сектору; схвалюється децентралізація; широко використовується «електронний уряд» та кращі практики бізнесу; суттєву роль відіграють політичний та етичний контроль в сфері публічного управління.



**Матієнко В'ячеслав Леонідович,**

*аспірант кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*

### **ІНСТИТУТ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Для забезпечення якості вищої освіти неабияке значення має академічна доброчесність, бо саме вона гарантує довіру до наукових та освітніх результатів, а також впливає на формування конкурентоспроможного фахівця. Саме з цією метою впроваджено в освітнє та наукове середовище інститут академічної доброчесності. Його поява спричинена надмірним поширенням в освіті та науці практик академічної недоброчесності.

Вважаємо, що інститут академічної доброчесності – це система правових норм, які визначають засади та правила, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час освітньої та наукової чи творчої діяльності. Цей інститут врегульовується нормами, що містяться в законах про освіту, вищу освіту, повну загальну середню освіту, а також про наукову та науково-технічну діяльність.

Законодавець визначає академічну доброчесність у декількох аспектах: 1) як засаду державної політики у сфері освіти; 2) як принцип освітньої діяльності; 3) як обов'язок педагогічних і науково-педагогічних працівників; 4) як обов'язок здобувачів освіти. Таке багатоаспектне висвітлення академічної доброчесності на рівні закону вказує на її функціональне призначення та соціальну цінність, а також додає ще більшої ваги та значущості цьому інституту.

Законодавець сформулював вимоги щодо практик академічної доброчесності для педагогів та здобувачів освіти. Вони повинні добросовісно робити посилання на інформаційні джерела, які використовують у своїй освітній і науковій діяльності, дотримуватися вимог законодавства про авторське право і суміжні права, надавати достовірну інформацію про методологію та методи наукових досліджень, чесно вказувати на використану літературу і джерела [1, ст. 42]. Якщо викладач здійснює контроль та об'єктивно оцінює результати навчальної і наукової роботи здобувача освіти, то це означає, що він діє доброчесно, так як цього вимагає законодавство. Тому викладачі та наукові працівники повинні постійно самоудосконалюватися та формувати компетентності академічної доброчесності. Зокрема, погоджуємося з думкою науковців, що «вимога законодавця про дотримання педагогами академічної доброчесності може бути реалізована шляхом розвитку мотиваційно-ціннісної, когнітивно-операційної, рефлексивно-оцінної компонентів професійної компетентності викладача. Адже існує безпосередній зв'язок між рівнем

розвитку цих компонентів у викладачів та дотриманням ними академічної доброчесності» [2, с. 64].

У Законі України «Про освіту» визначається десять видів порушень академічної доброчесності: «академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання, створення перешкод або надання неправомірної допомоги здобувачам освіти, неправомірний вплив у будь-якій формі на викладача з метою необ'єктивного оцінювання результатів навчання» [1, ч. 4 ст. 42]. Висловимо деякі думки щодо цих видів порушень академічної доброчесності.

Академічний плагіат потрібно відрізнити від плагіату, який врегульований Законом України «Про авторське право та суміжні права» [3], оскільки це нетотожні явища. Освітнє законодавство захищає від академічного плагіату не тільки форму викладу тексту, але й зміст, тобто ідею, яка є в науковій роботі. Законодавець вимагає, щоб усі без винятку робили коректне цитування академічного тексту та правдиво зазначали його запозичення. Закон про авторське право та суміжні права забороняє привласнення авторства на чужий твір, але він захищає лише форму. Цей закон має ширшу сферу застосування, ніж освітнє законодавство, він передусім націлений на захист авторських і суміжних прав, а також на відшкодування шкоди, завданої його суб'єктам.

Дискусійним у науці є поняття самоплагіату, адже важко уявити, що автор може красти в себе ідеї. Призначення норми, яка забороняє самоплагіат, полягає у тому, щоб припинити зловживання дослідниками дублювання своїх академічних текстів. Вважаємо, що сам термін «самоплагіат» доцільно перейменувати. З цього приводу вже є напрацювання в проекті закону про академічну доброчесність, який наразі обговорюється в українському суспільстві.

Вважаємо за необхідне висловитися й щодо хабарництва як виду порушення академічної доброчесності. У Кримінальному Кодексі України та антикорупційному законодавстві йде мова про «прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою» [4, ст. 368]. У зв'язку з цим у проекті закону про академічну доброчесність необхідно врахувати цю термінологію, а також питання доцільності врегулювання такого порушення в освітньому законодавстві.

Отже, інститут академічної доброчесності є відносно новим. Пропонуємо його розуміти як систему правових норм, що визначають засади та правила, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час освітньої та наукової чи творчої діяльності. Вважаємо, що існує необхідність прийняття нового закону про академічну доброчесність, який би врегулював детально питання у цій сфері.

### Література:

1. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст.380.

2. Bobkova Antonina, Melnychuk Oleh, Melnychuk Olha, Melnychuk Maksym, Ruriak Mykola. Развитие профессиональной компетентности преподавателей как условие соблюдения академической добротности. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION*. Proceedings of the International Scientific Conference, Volume I, 22–23 May, Rezekne, Rezekne Academy of Technologies, 2020, pp. 56–66. URL : [https://tdl.rta.lv/pluginfile.php/179/mod\\_page/content/8/Agenda2020\\_Society.Inegration.Education.pdf](https://tdl.rta.lv/pluginfile.php/179/mod_page/content/8/Agenda2020_Society.Inegration.Education.pdf)

3. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 1 грудня 2022 року.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n855>

4. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2002 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25–26. Ст.131.



**Меляков Антон Володимирович,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри соціальної і гуманітарної політики  
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»  
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,

**Кулініч Олег Васильович,**  
кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри соціальної і  
гуманітарної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного  
управління» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

В умовах російсько-української війни особливого значення набуває функціонування системи соціального захисту. Академік Е. Лібанова наголошує, що «Держава – це не заводи, не банки, не ВВП; держава – це населення» [1]. Очевидно, що одна з найавторитетніших експерток сучасної України не закликає нехтувати економікою заради політичного популізму. Мова йде про необхідність ретельного обліку всіх категорій населення нашої держави, котрий має лежати в основі ключових публічно управлінських рішень.

Не знаючи кількості населення, його вікової, поселенської, професійної структури, неможливо робити навіть короткострокові прогнози, в тому числі і в царині надання соціальних послуг. Фахівці справедливо вважають ускладнення верифікації інформації про фактичне число як дорослих, так і дітей, які потребують соціального захисту та підтримки, одним з викликів, що спричинені початком повномасштабної агресії проти України [2].

На відміну від загальнодержавного масштабу, на місцевому рівні, особливо в тих районах, що перебувають поза зоною активних бойових дій, є можливості для проведення поточного статистичного обліку населення, розробки засадничих документів з проблематики соціального розвитку [3]. На нашу думку, для забезпечення більш збалансованого розвитку територіальних громад можуть використовуватись не лише загальна стратегія розвитку громади, а й галузеві стратегії, такі як «Комунікаційна стратегія розвитку громади», «Стратегія розвитку туризму», «Стратегія розвитку системи надання соціальних послуг» тощо.

В ході реалізації проекту «Впровадження орієнтованого на потреби підходу в соціальному секторі» у 2021-2022 роках представники 20 територіальних громад Дніпропетровської, Запорізької та Харківської областей спільно з консультантами проекту розробляли власні стратегії розвитку системи надання соціальних послуг.

Вигоди для громади від розробки Стратегії розвитку системи надання соціальних послуг полягають у наступному:

- підвищення рівня довіри населення до влади, що, в свою чергу позитивно впливає на формування соціального капіталу громад;

- оптимізація видатків місцевих бюджетів на соціальну сферу. У 2022 році за галузю «соціальне забезпечення» з державного бюджету було сплачено 426,0 млрд. грн., натомість з місцевих – 29,2 млрд. грн. При цьому також варто врахувати величезну диспропорцію в рівні фінансових можливостей різних громад;

- збільшення ефективності організації процесу надання соціальних послуг. Оцінка якості соціальних послуг залишається важливою складовою реалізації публічної соціальної політики, особливо в умовах постійних змін інституційного характеру;

- формування партнерства всередині громади щодо розвитку системи надання соціальних послуг. Переконані, що на місце персонального ентузіазму та звитяжної праці українських волонтерів має прийти системна, прогнозована та чітко спланована взаємодія органів публічної влади, недержавних надавачів соціальних послуг та громадських організацій соціального спрямування;

- превентивність дій відповідно до ризиків розвитку системи надання соціальних послуг. Позиція надавачів соціальних послуг має бути більш проактивною, особливо в умовах збільшення кількості вже існуючих, та появи нових категорій осіб, що мають право на соціальну допомогу;

- створення належних умов для розбудови соціального потенціалу громади. Важливо, щоб цей потенціал мав вимірюваний характер та чіткі індикатори успішності його реалізації;

- забезпечення стратегічного характеру соціальних ініціатив. Тут необхідно відійти від розуміння соціальної сфери як тягаря для бюджету громади, перейти до усвідомлення прогресивного соціального розвитку як обов'язової умови збільшення людського капіталу.

В результаті знайомства із змістом Стратегії, як депутати місцевих рад, так і зацікавлені особи повинні знайти для себе відповіді на наступні запитання: в якому напрямку буде розвиватись соціальна сфера громади протягом 5 наступних років; які цілі мають бути досягнуті; що і як треба зробити, щоб досягнути їх; які проекти мають бути втілені у життя задля поліпшення соціального захисту мешканців громади.

Самі ж громадяни мають виступити джерелом первинної інформації для з'ясування наступних показників, зокрема яким є рівень обізнаності мешканців щодо соціальних послуг; якою є затребуваність соціальних послуг в цілому та окремих їх видів; які наявні бар'єри в отриманні послуг; оцінка якості наданих послуг та аргументація такої оцінки; думка мешканців щодо основних соціальних проблеми та можливих шляхів їх вирішення; пропоновані оптимальні механізми впливу громадськості на забезпечення населення соціальними послугами.

Важливо, щоб розробка та реалізація стратегічних документів в площині соціального розвитку відбувалися із дотриманням таких принципів як принцип партнерства, що передбачає залучення до розробки стратегії всіх зацікавлених представників громади; принцип реалістичності, що виражається у побудові системи цілей, які ґрунтуються на потребах мешканців громади в соціальних послугах та потенціалі громади; принцип прозорості процесу – відкритість та

прозорість обговорення цілей і пріоритетів стратегії та розподілу ресурсів; принцип об'єктивності, що передбачає використання (за можливості) даних органів державної статистики, інших регіональних і місцевих органів виконавчої влади та реальних індикатори (показники), які можливо оцінити.

### Література:

1. Лібанова Е. Демографічне майбутнє України: проблеми визначення. 6 квітня 2023р. Зміна демографічної ситуації в країні: прогнози і виклики для держави. URL : <https://www.facebook.com/watch/?v=188321760642068>.

2. Оцінка планів післявоєнного відновлення соціальної сфери: «соціальний захист та соціальні послуги». Аналітична доповідь, грудень 2022р. Разумков Центр. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/15/2022-MATRA-IV-KVARTAL-5-1.pdf>.

3. Стратегічне планування розвитку системи надання соціальних послуг територіальних громад: методичні матеріали для органів місцевого самоврядування / Горбань А., Кулініч О., Лиска О., Орел Ю. Харків, 2022. 23 с.



**Лопушинський Іван Петрович,**

*доктор наук з державного управління, професор,*

*заслужений працівник освіти України,*

*завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету (м. Хмельницький)*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ЯК РІВНОЇ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ВСІХ СУСПІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ**

Відповідно до статті 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю [1]. Водночас перед багатьма громадянами України стоїть низка бар'єрів у реалізації своїх прав, отриманні доступу до публічних послуг та повноцінної участі в культурному, політичному та суспільному житті. Ці бар'єри наявні у різних сферах – від доступності до громадських та житлових будівель до працевлаштування чи культурного життя.

Зважаючи на це, перед органами публічної влади України постає проблема вирішення завдання створення безбар'єрного простору в різних аспектах життя людини.

Як відомо, безбар'єрність – загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності [6].

Водночас відсутність безбар'єрного середовища не лише створює проблеми для мільйонів громадян, але й призводить до загального погіршення добробуту кожної людини. Проблеми наявні в загальному доступі до інфраструктури (як фізичної, так і цифрової), а також у кожній сфері життя людини, зокрема ускладнений доступ до громадського транспорту та об'єктів фізичного оточення, відсутність адаптації інформації, сайтів та додатків для всіх громадян, суспільне

несприйняття, бар'єри в доступі до освіти, роботи. Крім того, недостатній рівень забезпечення статистичними даними не дає змогу точно визначити кількість людей, які щодня стикаються з тими чи іншими бар'єрами, та, як наслідок, ускладнює процес формування та реалізації державної політики для усунення цих бар'єрів [6].

З метою створення рівних можливостей для всіх суспільних груп населення для самореалізації, здобуття освіти, працевлаштування, розвитку здібностей та потенціалу, забезпечення системного та комплексного підходу щодо реалізації принципів соціальної, економічної, політичної, цифрової та фізичної безбар'єрності, підтримуючи ініціативу громадськості Президент України своїм Указом від 03 грудня 2020 року № 533/2020 «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [5] доручив Кабінету Міністрів України із залученням Національного інституту стратегічних досліджень, представників державних органів та органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, учених, експертів, з урахуванням кращого вітчизняного та міжнародного досвіду розробити та затвердити Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні, спрямовану на поширення практик інклюзії, недискримінації, упровадження принципів доступності та універсального дизайну для забезпечення рівних можливостей для всіх суспільних груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, літніх людей, молоді, жінок, а також батьків малолітніх дітей та дітей з інвалідністю [5].

Як наголошує перша леді України Олена Зеленська, «безбар'єрність – це філософія суспільства без обмежень. Це про внутрішню готовність створювати середовище, у якому буде комфортно всім. До Плану заходів залучена потужна команда – це представники влади разом із представниками громадськості. Я б навіть назвала це не План заходів, а План змін. І це про зміни, які можуть бути втілені в найближчі два роки та мають сприяти тому, щоб безбар'єрність стала новою суспільною нормою» [4].

Саме тому з ініціативи першої леді України Олени Зеленської «Без бар'єрів» Кабінетом Міністрів України на виконання доручення Президента України було ухвалено Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року та затверджено план заходів з її реалізації на 2021 та 2022 роки [6].

Національна стратегія передбачає такі напрями як фізична безбар'єрність, інформаційна безбар'єрність, цифрова безбар'єрність, суспільна та громадянська безбар'єрність, освітня безбар'єрність та економічна безбар'єрність [6].

Питання безбар'єрності з початком 22 лютого 2022 року повномасштабного вторгнення Російської Федерації на суверенну територію Української держави у нашій країні звучить усе голосніше і продовжує набувати ваги, оскільки результативність роботи, зокрема, залежить від сформованого комфортного та безбар'єрного середовища.

У зв'язку з цим Національне агентство України з питань державної служби (далі –НАДС) було підготовлено Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах [2] та Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування [3].

Методичні рекомендації стануть у нагоді фахівцям з управління персоналом і керівникам у державних органах та органах місцевого самоврядування під час створення безперешкодного середовища, забезпечення рівних можливостей державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування для

належного виконання встановлених завдань і обов'язків, професійного та особистісного розвитку, кар'єрного зростання.

Документи, серед іншого, містять: процедуру визначення стану безбар'єрності на робочому місці з відповідним алгоритмом дій; методологію проведення опитування визначення стану безбар'єрності на робочому місці та опрацювання його результатів, а також орієнтовний перелік запитань такого опитування; рекомендації при формуванні фізичної, цифрової та інформаційної безбар'єрності на робочому місці; рекомендації як інтегрувати принципи безбар'єрності в організаційну культуру органу; настанови щодо взаємодії з особами з інвалідністю та ще багато іншого [2; 3].

Отже, очікуваним результатом реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні є визначення та суспільна підтримка стратегічного курсу держави у сфері створення безбар'єрного простору, послідовна реалізація якого дасть можливість кожній людині: отримати безперешкодний доступ до об'єктів фізичного оточення; отримувати інформацію у найзручніший спосіб; отримати спрощений доступ до цифровізованих та аналогових державних та соціальних послуг; отримати рівні умови участі у всіх сферах життя суспільства; отримати умови та рівні можливості для занять фізичною культурою та спортом; отримати рівні умови та можливості для культурного (мистецького) та/або креативного вираження, провадження культурної діяльності; доступу до культурних послуг, культурних цінностей, культурної спадщини та інформації про них; брати участь у політичних процесах та громадській діяльності; отримати рівні можливості та вільний доступ до освіти; отримати рівні умови та можливості у сфері зайнятості, а також заняття підприємництвом [6].

Завдяки імплементації Стратегії [6]: безбар'єрність стане наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні; кошти державного та місцевих бюджетів спрямовуватимуться виключно на придбання товарів, робіт та послуг, що в розумінні Стратегії [6] будуть доступними для кожного; отримано актуальну інформацію про стан доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, цифрових послуг для планування програм та інвестицій в створення безперешкодного середовища; затверджені та запроваджуватимуться стандарти доступу до товарів та послуг, що пропонуються приватним сектором.

### Література:

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення – 06.04.2023).

2. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в державних органах, затверджені наказом НАДС від 31 березня 2023 року № 51-23/ URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-z-pytan-formuvannia-bezbariarnosti-na-robochomu-mistsi-v-derzhavnykh-orhanakh> (дата звернення – 06.04.2023).

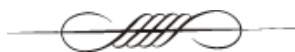
3. Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці в органах місцевого самоврядування, затверджені наказом НАДС від 04 квітня 2023 року № 52-23. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-z-pytan-formuvannia-bezbariarnosti-na-robochomu-mistsi-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (дата звернення – 06.04.2023).



4. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/bezbarearnist.html> (дата звернення - 06.04.2023).

5. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні: Указ Президента України від 03 грудня 2020 року № 533/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809> (дата звернення - 06.04.2023).

6. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення – 06.04.2023).



*Підвисоцька Олександра Володимирівна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління  
та економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ**

У сучасних умовах, в яких перебуває Україна, зростаючою є роль підприємництва та підприємницької активності в забезпеченні соціально-економічного розвитку як нашої держави в цілому, так і її окремих регіонів. Особливо гостро постає питання забезпечення розвитку підприємництва на сільських територіях, що і обумовило актуальність та важливість теми нашого дослідження.

Метою роботи є визначення змісту та обґрунтування ключових завдань забезпечення розвитку підприємництва на сільських територіях.

Зауважимо, що підприємництво виступає досить складним та багатоаспектним поняттям, що доцільно розглядати з різних точок зору: з філософської, соціальної, економічної, політичної, правової, психологічної тощо. Основними характерними рисами підприємництва є таке: свобода і незалежність у процесі прийняття управлінських рішень; особиста економічна зацікавленість, персональна вмотивованість та відповідальність; динамічний та інноваційний характер функціонування; ризиковість діяльності та готовність нести відповідальність за ризики [1, с. 10].

Зарубіжна практика яскраво свідчить про те, що ключовим трендом розвитку сільської місцевості виступає, поряд з іншим, система сільського підприємництва. Основними причинами підприємницької діяльності селян можна вважати [2]: прагнення збільшити свої статки, підвищити рівень добробуту родини; можливість залучити членів родини до підприємництва і, таким чином, забезпечити їх зайнятість; формування впевненості у майбутньому своєї родини, громади у цілому; бажання заробити більше грошей, щоб забезпечити краще життя собі та своїй родині; зменшення залежності від доходів суто сільськогосподарських, адже несільськогосподарська діяльність має вищу рентабельність, не так пов'язана з ризиками, притаманними сільськогосподарському виробництву (погодні умови, стихійні лиха, шкідники, різкі коливання попиту на продукцію, удорожчання цін на пальне тощо).

Малий бізнес, що виступає основою підприємницької діяльності на сільських територіях, сприяє формуванню відповідного економічного потенціалу, створенню нових робочих місць та збільшенню надходжень до місцевих бюджетів. В умовах реформи децентралізації, що відбувається в Україні, пріоритети та завдання державної політики забезпечення розвитку сільських територій мають бути спрямовані на підвищення саме економічного потенціалу кожної сільської території як основи їх подальшого сталого розвитку. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в нашій державі передбачає передачу повноважень у сфері створення умов для розвитку місцевої економіки та відродження підприємництва органам місцевого самоврядування базового рівня, відкриває нові можливості для консолідації ресурсів на національному, регіональному та місцевому рівнях для більш ефективного використання наявних ресурсів. Це має забезпечити зростання економічного потенціалу сільських територій, збільшення дохідної частини їх бюджетів і стати головним двигуном створення комфортних умов проживання та розвитку жителів громади.

У тих сільських громадах, в яких мала місце більша підприємницька активність, спостерігається вищий рівень життя місцевого населення, створені передумови для розвитку інфраструктури, вирішення соціальних потреб тощо.

При цьому, на нашу думку, особливої важливості набуває питання формування фінансово-ресурсного забезпечення реалізації потенціалу розвитку підприємництва на сільських територіях. Зокрема, необхідним є пошук джерел фінансування підприємницьких ініціатив. Потенційно такими джерелами можуть виступати: кредитні кошти; фінансові ресурси спеціалізованих фондів, інституцій з надання структур фінансово-кредитної підтримки малому бізнесу; доходами від економічної міграції за кордон; кошти у рамках бюджетної та дотаційної підтримки; і, актуальні на сьогодні, ресурси у рамках міжнародної технічної допомоги.

Розвиток підприємництва на сільських територіях виступає як одним з дієвих інструментів відродження сіл, так і основною складовою економіки, яка відіграє особливу роль у створенні конкурентоспроможного вітчизняного продукту, виступає базою для забезпечення інтенсифікації виробництва та підвищення рівня життя сільського населення. Саме тому питання розвитку підприємництва повинні бути у центрі уваги як науковців, так і практиків.

### **Література:**

1. Гой І., Смелянська Т. Підприємництво : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 368 с.

2. Півторак В. Розвиток малого підприємництва в сільському господарстві. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 52 с.



*Підлісна Тетяна Віталіївна,*

*кандидат наук з державного управління, доцент, керівник відділу підготовки публічних управлінців, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **РОЗВИТОК ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

Україна бачить себе частиною європейської цивілізації в перспективі євроінтеграції. В умовах сьогодення в Україні створено достатню законодавчу базу для реалізації гендерної рівності. Проте реальні механізми подолання гендерної дискримінації залишаються невирішеними. Міжнародні умови України та її вибір на шляху європейської інтеграції вимагають від нашої держави дотримання принципів демократії, зокрема впровадження комплексного гендерного підходу в усіх сферах суспільного життя. Але гендерна складова, яка буде запроваджена в усіх державних органах, має бути не лише декларативною, а охоплювати всі форми практичної реалізації.

Якщо ми маємо позитивні зміни в державних програмах забезпечення гендерної рівності, то ситуація з політичним представництвом жінок все одно не є задовільною. В Україні є дуже чітка тенденція: чим вища категорія посад, тим там і менше жінок.

Не можна категорично стверджувати, що тільки гендерні стереотипи та відсутність належної підтримки жінок на виборах знижують розвиток гендерної політики. На нашу думку, перешкодою для встановлення паритетної демократії є цілий комплекс державних проблем. До основних факторів, що перешкоджають реалізації ефективної політики гендерної рівності, належать:

- а) На національному рівні:
  - низький рівень життя населення;
  - високий рівень безробіття;
  - гендерна сегрегація на ринку праці;
  - правовий нігілізм тощо.
- б) На соціокультурному рівні:
  - гендерні стереотипи;
  - низький рівень політичної культури;
  - низький рівень освіти.

Окрім вищезазначених гендерних питань, слід наголосити на гендерній рівності у сфері безпеки, адже військові дії на території України є великою проблемою сьогодення. У цьому сенсі варто підкреслити важливість жінки у формуванні «культури миру» як способу існування груп у сучасному глобалізованому світі, адже саме жінки забезпечують соціальну стабільність у час, коли чоловіки рятують державу від фізичного вимирання. Але в загальній свідомості жінка завжди залишається другорядною, незважаючи на те, що після війни на її плечі лягає найбільший тягар – відновлення мирного життя.

Помітні позитивні кардинальні зміни в українській армії та фемінізація владних структур в країні, але при цьому залишається використання патріархальної ідеології. Проте незважаючи на те, що жінки в збройних силах показали себе на високому рівні і не поступаються чоловікам під час військової служби, чоловіки не готові до рівного ставлення до жінок. Це супроводжується, насамперед тим, що наше

суспільство досі не може позбутися гендерних стереотипів і відійти від сприйняття жінки лише в ідентифікації з Березинею та Матір'ю.

При вирішенні проблеми гендерної асиметрії у суспільно-політичному житті країни стане в нагоді досвід розвинутих європейських країн, адже з самого початку існування Європейського Союзу в ньому були втілені принципи гендерної рівності. Сьогодні країни-члени Європейського Союзу лідирують у світі за кількісним складом жінок, вибраних до національних парламентів. А на рівні структур Європейського співтовариства жінки складають понад 30 % депутатів Європарламенту.

В Україні набули поширення соціокультурні та конституційні передумови для впровадження в систему публічної служби скандинавської паритетної моделі «гендерної інтеграції», роль якої полягає в тому, що паритет є фундаментальною політичною та соціальною цінністю, а суспільна свідомість визначає соціальну поведінку.

На відміну від України, країни Північної Європи надають менше значення конституційним гарантіям і наголошують на політиці рівної зайнятості, яка реалізується через централізоване колективне лобювання та соціальну політику.

Цікавим підходом до вирішення гендерних питань у Швеції є так званий метод трьох «Р»: репрезентація, ресурси, реальність. Представницька задача полягає в тому, що необхідно поррахувати всіх людей: працівників, керівництво, клієнтів, постачальників, користувачів і всіх зацікавлених сторін, щоб дізнатися загальну чисельність чоловіків і жінок у всіх категоріях, тобто скільки чоловіків і як багато жінок в керівництві, скільки вони працюють з клієнтами тощо. Крім того, необхідно з'ясувати, як розподіляються ресурси (фінансові, часові, інформаційні, людські) між чоловіками і жінками. І, нарешті, справді потрібно знати, чому представництво та розподіл ресурсів є нерівним між жінками та чоловіками. Такий комплексний аналіз проблеми дозволяє вирішувати її системно.

В Україні, як і в скандинавських країнах, створення жіночих політичних партій не принесло очікуваних результатів. У цих країнах жіночий рух змінив вектор дій на користь змінених партійно-політичних структур. Саме цей рух породив зусилля зі створення жіночих секцій у політичних партіях. Згодом відбулись зміни у партійній культурі в скандинавських країнах призвели до значних перемог у боротьбі за гендерну рівність. Жіночі партійні секції мали на меті залучити до своїх партій нових симпатиків і членів жіночого середовища. Жіночі партійні секції відігравали важливу роль у соціал-демократичних партіях Швеції та Фінляндії. В останні десятиліття ХХ ст. жіночі секції вийшли за рамки простої виборчої функції й взяли активну участь у кампанії за розширення прав і можливостей жінок. Вони стали своєрідною школою жіночого політичного лідерства, звідки починалася кар'єра багатьох сучасних депутаток, міністерок і державних діячів. Згідно з опитуванням у Швеції, 40 % депутаток Риксдагу використовували відділи жіночої партії для політичної підтримки. Більше половини жінок, які починали партійну активність, мали хоч якийсь досвід роботи в жіночих партійних секціях».

Україна перейняла досвід створення інституцій гендерних омбудсменів від розвинених країн. 7 червня 2017 року Кабінет Міністрів України запровадив посаду Урядового уповноваженого з питань гендерної політики. Основними напрямками його роботи є: координація роботи в гендерній сфері всіх міністерств і державних органів, моніторинг дотримання урядом принципу гендерної рівності, сприяння у розробці державних програм з гендерної рівності, співпраця з міжнародними

організаціями та громадянським суспільством. І найголовніше, для внутрішніх процесів держави наразі важливим є моніторинг виконання Україною Резолюції РБ ООН № 1325 «Жінки, мир, безпека». Метою цього документа є вирішення гендерних питань на всіх етапах мирного процесу, включаючи підтримання миру, розбудову миру та постконфліктну реконструкцію.

Україні слід враховувати позитивний досвід інших країн у боротьбі з гендерною нерівністю, але водночас враховувати національні соціокультурні, економічні, політичні та ментальні особливості. Удосконалення лише нормативної бази чи адміністративних структур, відповідальних за забезпечення гендерної рівності, вочевидь, дало певний поштовх за роки незалежності, але над механізмами практичної реалізації всіх гендерних програм, задекларованих державою, ще потрібно працювати.

Радикальні зміни в гендерній політиці можуть не дати швидких результатів. Це стало очевидним із запровадженням гендерних квот у місцевій системі голосування. Проте ми вважаємо, що включення гендерних квот у виборчі програми є необхідною умовою, оскільки всі країни, яким це вдалося, запровадили політику позитивних дій.

Вирішення питання подолання гендерної рівності в країні не може бути лише на рівні декларативного включення до стратегічних програм розвитку українського суспільства та мати індикативну форму звітності. Інтеграція компоненту гендерного паритету в усі сфери суспільного життя можлива лише практичними кроками. Тому подолання відмінностей між статями в політичній дії можливе лише в симбіозі заходів, спрямованих на вирішення істотних відмінностей на всіх рівнях розвитку життєвих позицій:

- подолання розриву в оплаті праці;
- створення рівних умов для можливості вибору життєвих позицій, соціально-політичних компетенцій;
- подолання стереотипів щодо гендерного статусу, ролі та місця чоловіків і жінок у політичному житті суспільства;
- лобіювання програм розвитку гендерної політики.

Неможливо одночасно та комплексно усунути всі перераховані вище негативні фактори, що гальмують розвиток гендерної рівності. Але поступова зміна усвідомлення, ментальних уявлень і стереотипних уявлень про роль жінок і чоловіків у суспільстві наблизить їх до гендерно толерантного погляду на гендерну рівність.

### Література:

1. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України / кер. проекту О. Пишуліна; ред. А. Чернова. Київ: Заповіт, 2016. 244 с.
2. Краснопольська Т. Співвідношення понять «паритетна демократія» та «гендерна демократія». *Гілея*. 2015. Вип. 98. С. 368–371.
3. Кліменко Н. Роль і місце жінки-військовослужбовця в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 5/2014. С. 116–119.
4. Мельник Т. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності. 2-ге вид., допов. Київ : Стилос; Гештальт Консалтинг Груп, 2010. 440 с.
5. Українське гендерне законодавство загалом відповідає європейському – соцдослідження. URL : [http://razumkov.org.ua/ukr/news.php?news\\_id=790](http://razumkov.org.ua/ukr/news.php?news_id=790) .

6. ГОБ в Україні. На крок ближче до імплементації. URL : [http://grbproject.org/content/sobytiya/last\\_news/?ELEMENT\\_ID=728](http://grbproject.org/content/sobytiya/last_news/?ELEMENT_ID=728).



*Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна,  
доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
викладач кафедри менеджменту Національного університету  
цивільного захисту України*

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОЛОГІЧНІЙ СФЕРІ: НІМЕЧЧИНА Й УКРАЇНА**

Війна проти України набула таких масштабів, що загрожують не тільки її територіальній цілісності, а й екологічній безпеці. Власне кажучи, понад 60 млн. тон викидів потрапило в атмосферне повітря, понад 20 тис. га лісів випалено, частину з них втрачено назавжди, 3 млн. га лісів уражено війною, приблизно 200 тис. км<sup>2</sup> території потребуватиме розмінування [3]. Особливої уваги вимагає стан «легенів України» – її лісів, адже процес їхнього вирощування вимагає 70–80 років. Зважаючи на те, що ліси є одним з об'єктів екологічної сфери, важливо дослідити стан функціонування інституціонального механізму публічного управління в цій сфері України з метою визначення шляхів удосконалення цього механізму.

Інституціональний механізм в науці публічного управління розглядається з різних позицій. Дотримуючись думок, що цей механізм включає інститути (правові та соціальні) та інституції (органи державної влади, громадські організації та ін.), відзначимо таке: інституціональний механізм публічного управління в екологічній сфері України – це сукупність елементів системи публічного управління (принципи, мета, функції, методи тощо), які реалізуються відповідними публічними інституціями (державними та самоврядними) у межах відповідних інститутів (базових правових актів, що встановлюють правовий режим функціонування цієї системи) для забезпечення належного розвитку екологічної сфери загалом і окремих її складових зокрема.

Найвищим центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику в екологічній сфері є Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (далі – Міндовкілля України) [1]. Аналіз інформації вебсайту Міндовкілля України дав змогу стверджувати, що цим органом не забезпечується належним чином упровадження загальних і спеціальних принципів, зокрема, публічності (що передбачає прозорість і відкритість влади). Прикладом цього може служити, зокрема, інформація щодо реалізованих регіональних природоохоронних програм лише за 2014, 2015, 2016 і 2018 роки, або щодо державних інвестиційних проектів за 2017, 2019 і 2021 роки.

Недостатньо інформативними є також відомості щодо стану лісового господарства. Так, на вебсайті Міндовкілля України представлено відомості щодо моніторингу лісів України за 2020 рік, а щодо стану пожеж у лісах за 2021 рік (дані синхронізовані з додатком «Дія») [1]. Відвідуваність рубрик «Дані моніторингу лісів» і «Інформація про лісові пожежі» є доволі низькою (у середньому 3-5 відвідувань цих рубрик на тиждень), що може свідчити про різні аспекти. Проте, на жаль, цей факт не вказує на значну зацікавленість з боку громадськості у

відомостях, що не втратять актуальності для України ще багато років, адже можуть бути використані для порівняння з довоєнним і післявоєнним рівнями екологічної безпеки. Крім того, низька зацікавленість громадськості може свідчити про її не високу екокультуру й ековиховання.

До речі, дотримання принципу публічності під час захисту клімату є ключовим для багатьох країн світу. На підтвердження можемо навести інформацію, представлену на офіційному вебсайті Міністерства навколишнього середовища, охорони природи та ядерної безпеки Німеччини [4]. Серед цієї інформації ключовою є та, що стосується Програми дій щодо захисту клімату Німеччини (розрахована на період до 2026 року). Ця Програма є результатом активного залучення громадськості до процесу її розробки (з 05 вересня по 28 жовтня 2022 року). Фахівцями цього Міністерства детально було вивчено зміст близько 120 заяв і понад 1000 онлайн-коментарів [4]. Після оцінки відгуків онлайн-діалогу відбулося відомче узгодження положень Програми між федеральними міністерствами. 29.03.2023 року Програму дій було ухвалено відповідним рішенням Кабміну Німеччини. Наразі заходи цієї Програми реалізуються повсюдно. Для цього закладені основи щодо плідної співпраці з землевласниками, захисниками природи та відповідальними особами на місцях. Програма дій щодо захисту клімату ґрунтується, зокрема, на фінансових стимулах підтримки добровільного здійснення заходів із захисту клімату. Ці заходи передбачають огляд правової бази, зокрема, для полегшення реалізації проектів, що фінансуються, консультаційних й освітніх пропозицій, сучасних дослідницьких та інноваційних проектів і комплексного моніторингу [4].

За даними «Слово і діло», у період 2013-2020 років значно зменшились видатки на ведення лісового господарства, охорону та захист лісів України. Крім того, у період 2011-2020 років сформувалася тенденція значного вирубування лісів України, і зменшення майже у двічі кількості площ відтворених лісів [2].

На наше переконання, відновлення лісів України має відбуватися в таких основних напрямках: 1) відновлення сільських, оздоровчо-рекреаційних та інших територій; 2) поведінкова та покровова економіка, а також публічний менеджмент; 3) унеможливлення незаконної вирубки лісів і збільшення кількості вирощених дерев; 4) вчасної фіксації нанесених війною збитків довкіллю України загалом і її лісам зокрема; 5) дотримання нею «зеленого» курсу; 6) формування в українців екокультури тощо. При цьому важливим є виважене застосування інституціональних методів публічного менеджменту (організаційних і правових). Вони передбачають розробку та впровадження методик розрахунку нанесеної шкоди довкіллю України, зокрема її лісам, активізацію громадськості під час залучення до фіксації такої шкоди тощо. На жаль, війна проти України триває, і їй потрібно активніше та повсюдніше застосовувати вказані вище методи публічного менеджменту, особливо організаційно-правові, що передбачають використання новітніх технологій. Отже, при досягненні сталості розвитку України та найсприятливішої її повоєнної кон'юнктури важливо ефективно використовувати природні ресурси, зокрема лісові, і забезпечувати їхнє інституціональне збереження та відтворення вже сьогодні.

#### Література:

1. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL : <https://ecozagroza.gov.ua>.
2. Ліси в Україні: скільки грошей витрачали на відновлення останні 10 років.

URL : <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/15/infografika/suspilstvo/lisy-ukrayini-skilky-hroshej-vytrachaly-vidnovlennya-ostanni-10-rokiv>.

3. Природа та війна: як військове вторгнення Росії впливає на довкілля України. URL : <https://ecoaction.org.ua/pryroda-ta-vijna.html?amp>.

4. Online-Dialog zum «Aktionsprogramm Natürlicher Klimaschutz». URL : <https://www.bmu.de/themen/bildung-beteiligung/beteiligung/dialog-natuerlicher-klimaschutz>.



***Радзівілл Олександр Анатолійович,***

*кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного права та галузевих правових дисциплін Київського університету права НАН України*

***Толкачова Ірина Анатоліївна,***

*кандидат юридичних наук, доцент кафедри міжнародного права та галузевих правових дисциплін Київського університету права НАН України*

## **ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОМУ ПРАВОПОРЯДКУ В КОНТЕКСТІ СВИТОГЛЯДНИХ ЗРУШЕНЬ СУЧАСНОСТІ**

Головною особливістю сучасних міжнародних конфліктів є те, що вони не можуть оцінюватись лише через призму традиційних методів ведення бойових дій. Інформаційно-технічні засоби, соціальні ЗМІ, психологічний інструментарій і багатогранне використання усіх ресурсів оборони і наступу кардинально змінили політику ведення військових дій. У зв'язку з цим, як нове визначення «війни», з урахуванням її багатопланової природи, з'явився термін «гібридна» [1].

Гібридна війна росії проти України, фінальним епізодом якої стало її повномасштабне вторгнення, є ключовим, але лише фрагментарним епізодом у цьому багаторівневому і різноінерційному процесі. І хоч саме останній рік виявився «точкою неповернення» світоглядних зрушень в українському суспільстві, сенс яких все глибше усвідомлюється як відтворення й остаточне формування української політичної нації та розбудова українського громадянського суспільства, трансформація суспільної свідомості українців відбувається з кінця ХХ століття, коли весь «пострадянський простір» охопив рух за відмову від репресивної системи управління СРСР. Коли ж згодом відносно короткоперіодичні флуктуації суспільних настроїв активізували протилежні мотиви, для кожної з суверенних держав вони мали певну специфіку.

Безумовно, на сьогодні очевидним є факт, що гібридну війну проти України росія розпочала не в квітні 2014 року, як нерідко прийнято вважати, а вже з 14 серпня 2013 року. Саме того дня росія в явочному порядку й масово стала дискримінувати український експорт на свою територію, завдаючи Україні, таким чином, значного економічного збитку, якщо враховувати, наскільки тісно обидві держави були традиційно взаємопов'язані. Майже не викликає сумнівів, що до таких кроків керівництво росії підштовхнула загроза можливого підписання Україною угоди про асоціацію з ЄС – замість приєднання до Митного союзу, ідеї якого активно пропагуються керівництвом росії [2, с. 77].



В Україні подібні флуктуації втілилися, передовсім, у коливаннях євроінтеграційних настроїв та у чергуванні президентів, за періоди повноваження одних з яких, рухи в бік інтеграції України у цивілізований світ посилювалися, за правління ж інших – гальмувалися.

Конкретика протікання цих подій підпорядкована флуктуаціям, зміни знаку між якими прив'язані до межі століть, коли відносна впорядкованість «середини» попереднього століття, поступово і з прискоренням послаблюючись, – в межах порубіжних десятиліть між століттями – досягає мінімуму. В суспільній свідомості в цей час відбувається щось на кшталт «самоздійснюваного пророцтва» – швидкого рекурсивного взаємопосилення зростання ентропії в міжособистісних комунікаціях та колективних настроях суспільств. Причиною цих лавиноподібних процесів може бути як втрата авторитету світоглядних, моральних, правових та інших системотворчих для суспільства чинників, так і, на рівні підсвідомих мотивацій, – фундаментальною потребою людської натури – періодично «змінювати галас», даючи, на певний час волю, своїй «стихійній» складовій. В будь-якому разі, вивільнення в цей час «стихійної» складової природи людини і кризові явища в соціальних порядках різного рівня – стають наслідком послаблення впорядковуючої дії «раціональної» складової природи людини.

Зокрема, наймасштабніша «зміна знаку», що триває впродовж всього нового часу, втілюється у процесах загального руху людства від реалій станово-кастових суспільств – до ідеалів громадянського суспільства. Станово-кастовий устрій, характерний для суспільств «епохи цивілізації», яка налічує близько шести тисяч років, як відомо, узвичаїв спадкову нерівність і відповідний світогляд, побудований на «суб'єкт-об'єктному» відношенні панівних верств до підвладного населення. Суспільні відносини цієї епохи підпорядковані жорстким вимогам організації суспільств все більшої складності, яка потребує все більших ресурсів, надходження котрих забезпечується політичним та ідеологічним насильством і максимальною дегуманізацією суспільних відносин. Гоббсова «війна всіх проти всіх», як метафора, що характеризує стан людства в цей час, поширюється і на відношення людини до природи, яка, на відміну від суспільної свідомості попередньої «епохи родоплемінних відносин», вже не сприймається як персоніфіковане різноманіття джерел існування й добробуту, а перетворюється на об'єкт підкорення і необмеженої експлуатації. Поширення тоталітарних релігій остаточно закріпило сакралізацію такого режиму. Обґрунтовуючи відносини «володар підлеглий», «пастор–паства», – ідеологія тоталітарних релігій сприяла витісненню з людської свідомості відчуття власної правосуб'єктності, підпорядкувавши її незбагненній вищій волі, від імені якої можуть віщувати й діяти лише уповноважені на це особи, особисті характеристики яких залишаються поза контролем підвладного населення.

На тлі грандіозного руху людства від суб'єкт-об'єктного стилю відносин, притаманних станово-кастовим суспільствам, до інтросуб'єктивного стилю, що усвідомлюється як необхідна умова розбудови «всесвітнього громадянського суспільства», значно меншою за своєю масштабністю, але не менш важливою, є «зміна знаку» масової свідомості в незахідних суспільствах, які після кількасотлітнього періоду «одномірної» їх вестернізації, перебувають в активних пошуках джерел власних традицій. Хоч відновлення їх самобутності, зрештою, має стати важливим кроком до реалізації концепції солідарного поліцивілізаційного й мультикультурного міжнародного співтовариства, сучасний їх стан втілює, переважно, традицію одномірного тоталітарного мислення, виявляючи

непримиренність до будь-яких інших точок зору і часто зводяться до примітивного опору «всьому західному».

«Західна» ж філософська думка, яка, в силу історичних обставин, є лише авангардом, впродовж останнього тисячоліття, – загального поступу Людства в духовно-інтелектуальних пошуках світоглядних основ, усвідомивши негативні наслідки «одномірності» індустріального суспільства і, загалом, покінчивши з ним, пережила, можливо, останньою в низці «наукових революцій» нового часу – революцію в науках про людину й суспільство. Її найвища інтенсивність припадає на кінець XIX і все XX століття, але основи її закладено ще в «критиках» І. Канта, який, дослідивши властивості людської свідомості, забезпечив подальший розвиток багатьох напрямків філософії, а також емпіричних досліджень, зокрема психології, антропології, лінгвістики тощо, внаслідок яких, в центрі уваги соціальних досліджень і стратегій постала людська особистість з її мотивами, волею і психофізичними властивостями.

Суспільство і його історичні зміни почали усвідомлюватися як множина взаємодій індивідуальних мотивацій, а позитивістський підхід, у якому держава визнається єдиним джерелом права, істотно потіснили соціологічні концепції, в яких джерелом права виступають індивідуальні інтереси та мотиви, акумульовані в колективних правилах. Поступово формується новий стиль інтерсуб'єктивних та публічних комунікацій, зокрема держава розглядається як інструмент суспільства, в якому діяльність публічних служб підпорядкована принципам «людського виміру» і «дружнього публічного простору», а в соціальних програмах визнається пріоритет процесуальних правил замість наказного характеру постановки цілей і їх виконання. Натомість у міжособистісних відносинах посилюється протидія насильству, харасменту, об'єктивації та іншим формам дегуманізації, що виливаються з суб'єкт-об'єктного стилю відносин.

### Література:

1. Котенко А. О. Гібридна війна як форма сучасного міжнародного конфлікту. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*. 2017. № 13. URL : [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/3070/2758](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3070/2758)
2. Попович К. В. Гібридна війна як сучасний спосіб ведення війни: історичний та сучасний виміри. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Історія»*. Вип. 2 (35), 2016. С. 75– 79.



**Самарічева Тетяна Анатоліївна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

Фінансова децентралізація є однією з ключових реформ, яку реалізує Україна з метою зміцнення демократії, розвитку місцевих громад та забезпечення сталого економічного розвитку. У процесі фінансової децентралізації, місцеві органи самоврядування отримують більше повноважень у розподілі та використанні

фінансових ресурсів. Це дозволяє місцевим громадам краще планувати та здійснювати розвиток своєї території, а також забезпечує більш прозоре та відповідальне використання бюджетних коштів.

До основних характеристик фінансової децентралізації можна віднести:

– законодавче забезпечення процесу передачі фінансових повноважень та ресурсів до місцевих органів влади.

– зростання обсягу власних доходів місцевих бюджетів, в тому числі за рахунок підвищення рівня податкової самостійності місцевих громад.

– покращення фінансової бази місцевих громад та стимулювання економічного розвитку регіонів.

– розвиток місцевої інфраструктури та соціальної сфери.

– забезпечення відповідальності та прозорості у використанні місцевих бюджетів.

Фінансова децентралізація передбачає зміну системи оподаткування, за якої змінюються питомі надходження на користь місцевих бюджетів, зміну трансфертної політики, надання органам місцевого самоврядування більших повноважень у напрямі розробки та реалізації різноманітних програм соціально-економічного розвитку.

Слід відзначити, що суттєві зміни в бюджетному та податковому законодавстві відбулися у 2015 році. Відтак, місцевим бюджетам передано плату за надання інших адміністративних послуг і державне мито. Надходження до загального фонду розширено шляхом передання із спеціального фонду екологічного податку, єдиного податку та податку на нерухоме майно. Крім того відбулось закріплення за місцевими бюджетами стабільних фінансових джерел, таких як податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) та податку на прибуток підприємств, зарахування до місцевих бюджетів збору з роздрібного продажу підакцизних товарів за ставкою 5% вартості реалізованого товару, збільшення відсоткової ставки екологічного податку. Такі зміни розширили можливості використання коштів місцевих бюджетів.

Такі зміни спричинили зростання доходів місцевих бюджетів України (без урахування офіційних трансфертів), які починаючи з 2015 року щорічно зростали та в 2022 році становили 418,1 млрд грн, що на 297,6 млрд грн більше ніж в 2015 році (рис. 1).

Характерною ознакою фінансової децентралізації є зниження частки міжбюджетних трансфертів в загальних доходах місцевих бюджетів. Даний показник до 2015 року зростав, а починаючи з 2016 року мав тенденцію до зниження. Так, питома вага офіційних трансфертів в загальних доходах місцевих бюджетів у 2022 році порівняно з 2015 роком знизилась на 34,4 %. Доходи з урахуванням міжбюджетних трансфертів в 2015 році становили 14,8 % ВВП, що приблизно відповідає показнику 2014 року (14,6 %), але є нижчими за відповідні показники 2012–2013 років, коли вони перевищували 15 % ВВП.



Рис. 1 Динаміка доходів місцевих бюджетів України в 2012-2022 роках, млрд грн  
Примітка. Побудовано за даними [1; 2; 3].

Завдяки внесеним змінам до Бюджетного кодексу України та Податкового кодексу України, значно збільшився загальний фонд місцевих бюджетів і власні доходи об'єднаних територіальних громад. Основу останніх складають різні податкові надходження, проте визначальна роль належить податку на доходи фізичних осіб, частка якого у власних доходах громад становила в 2021 році 60,3 %, а в 2022 році 68,4 % [3]. Одним із чинників збільшення обсягу цього податку в 2022 році є збільшення нормативу зарахування ПДФО до місцевих бюджетів – з 60 % до 64 % з початку 2022 року. Водночас, велика частина приросту ПДФО зумовлена значним зростанням надходжень податку з грошового забезпечення військовослужбовців, адже із загального обсягу надходжень ПДФО майже третину складає податок із виплат військовослужбовців.

Таким чином, впродовж 2015–2022 років спостерігається позитивна тенденція розвитку фінансової децентралізації, адже власні доходи місцевих бюджетів зростають, а залежність місцевих бюджетів від Державного бюджету знижується. Основними бюджетоутворюючими доходами залишаються податкові надходження, зокрема надходження від ПДФО, єдиного податку, акцизного податку, плати за землю тощо. Все ще вагомими залишаються дотації та субвенції від Державного бюджету України, не зважаючи на їх поступове зменшення.

### Література:

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/16105>.

2. Бюджет України 2021: статистичний збірник. Підготовлено відділом статистики державних фінансів Департаменту державного бюджету Міністерства фінансів України. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf).

3. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2022 рік. Міністерство Фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ>.



**Стеньгач Надія Олександрівна,**  
кандидат історичних наук, доцент,  
професор кафедри теорії та історії держави і права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

## **ТРАДИЦІЇ ПУБЛІЧНОСТІ ПОЛІТИКО-ПРАВОВОГО ЖИТТЯ В УКРАЇНСЬКІЙ КОЗАЦЬКІЙ ДЕРЖАВІ (ДРУГА ПОЛОВИНА XVII – ПОЧАТОК XVIII СТ.)**

Характерними рисами Української козацької держави були: військова демократія як форма суспільно-політичної організації і правління у межах соціумів зони «прикордоння», до якої належала і Запорозька Січ; шляхетсько-республіканські засади Речі Посполитої, які залишалися взірцем для нової української еліти; протистояння старшинських угруповань владі гетьмана як прояв природно-історичного змагання органів місцевої влади з владою центральною; протистояння провідних верств українського суспільства представникам російського політикуму як носіям монархічно-імперського світогляду.

Опираючись на традиції публічності політичного життя Запорозької Січі, козацька старшина намагалася надати тим чи іншим акціям влади піднесеного церемоніального характеру. Серед проявів такого типу політичної діяльності ми зустрічаємо урочисте зачитування статей та схвалення їх радою, вибори гетьманів, генеральних старшин, полковників, сотників, вручення їм клейнодів, старшинські з'їзди, проводження та зустрічі гетьмана та членів їх сімей, генеральних старшин у полках і сотнях, публічні судові розгляди над державними злочинцями тощо.

Очевидно, що церемонії, пов'язані зі здійсненням старшиною владних функцій, були достатньо часто організовуваними. Про це свідчать створені спеціальні курені при генеральних старшинах. На думку визначного дослідника козацької доби Л.Окиншевича, козаки з цих куренів мали ескортувати свого генерального старшину. Відомі, зокрема, курені генерального судді та генерального осавула. Ці ж функції виконували запроваджені К.Розумовським компанійські команди [1, с. 219–220].

Старшини, без сумніву, ясно усвідомлювали складову формальності у церемоніях. Так, наприклад, щирість традиційно висловлюваних Д. Многогрішним – претендентом на гетьманство – відмов від цієї посади у ході виборів, Р. Ракушка – Романовський охарактеризував приказкою: «Як старая дівка хорошого жениха» [2, с. 59]. Проте подібне усвідомлення зовсім не спонукало старшин відмовлятися від видовища у політичному житті, адже воно, певною мірою, дозволяло регулювати участь у ньому широких суспільних верств.

Наполягаючи на прагматичному сприйнятті елітою різноманітних атрибутів та церемоній, ми були б неправі, якби стверджували, що самі старшини були байдужими до урочистого політичного дійства. Представники еліти проймалися емоційними імпульсами того чи іншого заходу, оскільки церемонії та атрибути усвідомлювалися ними як символи їхніх власних зусиль і жертв суспільства у досягненні певної політичної мети. Так, П. Дорошенко в листі від 2 березня 1676 року ні в якому разі не погоджувався на неурочисту передачу гетьманських клейнодів І. Самойловичу: «...Тільки ж на сам твій передаю розсуд: чи пристойно б

то вчинив, дані не раз і не двічі, але шестикратно на цій і на тій там стороні від обох сторін і низового війська запорозького насильно упрощені і вручені мені не бажуючому військові клейноди, і воістину від багатьох моїх предків гетьманів нажиті утварі і прикраси всього війська запорозького, моїм рукам довірені, для мого єдиного задоволення і забезпечення собі якогось спокійного життя, єдиному ж тобі повз війська запорозького волю, в Батурині, чи де-інде, вручити і легковажно, як якусь звичайну річ, віддати» [3, с. 175]. Позбавлена публічної церемонії, непомітна передача клейнодів, розглядалася Дорошенком як зневага до себе, до війська, врешті, як насильне «видирання» знаків гетьманської гідності, що порушувало один з головних принципів суспільно-політичного життя – добровільність. Як «добровільно упрощений» гетьман, він бажав «добровільно і охоче» скласти клейноди і «в почессть» подякувати війську. А погодившись на вимогу лівобережного гетьмана, він «вчинив би істинну на вічну собі і всьому війську запорозькому, заслуженому дому моєму неславу» [3, с. 178].

Очевидно, що поряд з обранням гетьмана та одночасним схваленням статей, найбільше реальне значення серед офіційних церемоній мало покладання та вручення гетьманської булави. Церемонія покладання булави мала символізувати припинення певного політичного курсу, а її прийняття – визнання факту нової протекції і нового курсу. Так у ході Корсунської ради 1660 року Ю. Хмельницький, вийшовши в коло поклав булаву на знак того, що він поривав союзні зв'язки з царем, відмовлявся від його протекції. А підняття цієї ж булави посланцем С. Беневським і вручення її Ю. Хмельницькому чинилося уже «від імені його королівської милості» [4, с. 67–68].

Покладання булави здійснювалося і для розв'язання політичних криз. До таких акцій вдавалися І. Виговський, П. Дорошенко та інші гетьмани, не погоджуючись з певними настроями щодо їх політики [1, с. 119]. Таке, уже не символічне, а, власне кажучи, політико-технологічне покладання булави впливало з самого ходу політичних змагань і передбачало не стільки відставку, скільки останній, крайній аргумент, *ultima ratio* гетьмана, який не бачив можливості проводити в життя свою політичну лінію без згуртування навколо її реалізації всього старшинського загалу. Як повідомляли московські посланці про перебіг Корсунської ради за 8 жовтня 1657 р., підкреслюючи саме аспект емоційної мобілізації даної акції: «І гетьман Іван Виговський, за словами всього війська, які були на раді, булаву взяв і в тому між себе всі укріпилися душами, що їм за гетьмана і за попередні свої вольності стояти всім заодно. І прирадивши і укріпившись, і універсали всім полковникам про те роздав, що вольностям їх бути як раніше» [2, с. 203].

Отже, національною елітою України-Гетьманщини використовувалися публічні методи здійснення влади, що мало надати їм легітимності в очах усього українського суспільства та забезпечити громадську думку у збереженні республіканських традицій державно-правового життя.

### Література:

1. Окиншевич Л. Центральні установи України-Гетьманщини. Праці комісії для виучування історії західно-руського та вкраїнського права. Київ : Друк. Укр. Акад. наук, 1926. 302 с.
2. Величко С. Літопис. К.: Дніпро. 1999. 564 с.
3. Акты, относящиеся к истории Южной и Западной России собранные и изданные археографическою комиссиею. Спб Тип П.А Кулиша, Т.VI 1867. 362 с.

4. Источники Малороссийской истории, собранные Д. Н. Бантыш-Каменским. Москва : В. Унив. Тип., 1858. Ч. 1. 339 с.



**Черняк Анатолій Іванович,**

*кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

## **ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ СВІТИ: ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ**

Проблема співпраці закладів вищої освіти із зацікавленими особами є актуальною і досліджується науковцями та практиками постійно. В сучасних умовах ми маємо передбачити, що підготовка здобувачів вищої освіти залежить від якості освітньої професійної програми (далі – ОПП) закладу освіти, яка щорічно має обговорюватися та доповнюватися зацікавленими особами, зокрема і стейкхолдерами.

Дослідження останніх публікацій науковців надалі можливість уточнити сутність поняття «стейкхолдер» як особи або певної групи осіб, які саме впливають на організацію освітнього процесу й реалізацію професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти або відчують безпосередній вплив на освітню діяльність та спроможність надати пропозиції, рекомендації щодо покращення ефективності освітнього процесу, підвищення його суспільного статусу та показників [2].

Стейкхолдери (від англ. *stakeholders*), зацікавлені сторони – фізичні та юридичні особи, які мають інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність [3].

Вивчення та аналіз наукових праць і досвіду роботи закладів вищої освіти показали, що для здійснення підготовки здобувачів вищої освіти кращі визначити основні групи стейкхолдерів таким чином, щоб інтереси та форми співпраці їх співпадали [3;4].

Практика показала, що відповідно до приналежності закладу вищої освіти, потрібно здійснювати умовний розподіл стейкхолдерів на два типи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні стейкхолдери освітніх програм закладів вищої освіти – це особи або організації, які зацікавлені у якійсь підготовці фахівців. До них можуть бути віднесені роботодавці, випускники, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації тощо. Внутрішніми стейкхолдерами можуть бути науково-педагогічні, педагогічні працівники; здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються в закладі вищої освіти; замовники освітніх послуг (підприємства, організації, установи, фізичні особи); фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу за ОПП; навчально-допоміжний і адміністративно-управлінський персонал [2; 3; 4].

Дослідники зазначають, що в межах кожної з визначених груп можливим є диференціювання стейкхолдерів за різними ознаками, наприклад, здатністю до взаємодії, рівнем їхньої компетентності, соціальним положенням, зацікавленістю в удосконаленні освітнього процесу та якості підготовки фахівців тощо [1].

Дослідження показало, що потрібно зосередити увагу на механізмах взаємодії зі стейкхолдерами та формах співпраці закладу вищої освіти як з зовнішніми, так і внутрішніми стейкхолдерами, що дасть змогу врахувати не лише потреби галузі, а й регіональні особливості та перспективний досвід підготовки фахівців, впровадити інноваційні освітні та виробничі технології.

З метою висвітлено особливостей залучення таких груп стейкхолдерів, як роботодавці й фахівці галузі; випускники, здобувачі вищої освіти; педагогічні та науково-педагогічні працівники інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних) постійно має проводитися опитування. Підсумки опитування показали основні три підходи до співпраці закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, зокрема фокусування уваги на інтересах певного стейкхолдера, врахування інтересів основних (ключових) груп стейкхолдерів, врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів.

Дослідження надало можливість виокремити критерії регулювання та узгодження інтересів стейкхолдерів, зокрема відповідальність, впливовість, залежність, представництво. При цьому було зазначено на необхідність нормативного врегулювання цього процесу через розроблення та затвердження закладом вищої освіти внутрішніх положень про залучення стейкхолдерів до освітнього процесу.

Стейкхолдери КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» (далі Академія) – заінтересовані сторони, фізичні та юридичні особи, які мають легітимний інтерес щодо освітньої діяльності Академії, тобто певною мірою залежать від неї або можуть на неї впливати. Зокрема, до стейкхолдерів Академії належать роботодавці; здобувачі вищої освіти (студенти, аспіранти), майбутні вступники; науково-педагогічні працівники.

Отримання періодичного зворотного зв'язку від стейкхолдерів є обов'язковою складовою системи внутрішнього забезпечення якості в Академії, який здійснюється шляхом анкетування; отримання пропозицій та зауважень щодо освітніх програм відповідно нормативно-правових актів Академії.

Відповідальним за консультування з питань проведення анкетувань здобувачів вищої освіти, випускників та працедавців є керівник робочої групи Академії, який аналізує та узагальнює отримані пропозиції та зауваження від стейкхолдерів щодо удосконалення ОПП.

Рекомендованими формами для проведення анкетування в Академії є:

- Форма анкети для здобувачів вищої освіти.
- Форма анкети для випускників.
- Форма анкети для працедавців.
- Форма анкети моніторингового опитування здобувачів вищої освіти.

За результатами опрацьованих анкет формується аналітична довідка, яка містить статистичні данні (наприклад, кількість здобувачів за групами, курсами, рівнями), висновки та рекомендації для прийняття рішення з метою здійснення перегляду та оновлення освітніх програм.

Отже, з досвіду роботи Академії маємо зазначити, що анкетування здобувачів вищої освіти відповідно змісту та якості викладання відповідно ОПП повинно проводитися анонімно щорічно представниками відповідного відділу і не контролюватися викладачами кафедри, яка забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти. Анкетування інших стейкхолдерів здійснюється з ідентифікацією респондентів, яка необхідна для коректної обробки результатів анкетування..



### Література:

1. Положення про стейкхолдерів освітніх програм спеціальностей Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет». Дніпро, Державний ВНЗ «НГУ», 2017. – 9 с.
2. Савицька Н. Л. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті. Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації : зб. наук. ст. учасників Шостої Всеукр. наук.-практ. конф. Полтава : Скайтек, 2015. С. 48–52.
3. Стейкхолдери. Загальні положення. URL : [https:// ipp.sspu. edu. ua/index. php/institut/pro-institut/stejkholdery](https://ipp.sspu.edu.ua/index.php/institut/pro-institut/stejkholdery).
4. Чепак В. П. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. № 1. С. 14–17. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6).



**Шамара Олександра Олександрівна,**  
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні  
факультету управління та економіки  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Останніми роками Україна переживає етап інтенсивної децентралізації влади, що передбачає передачу повноважень з центральних органів державної влади до територіальних громад. Завдяки цьому процесу, місцеві громади отримали значний простір для самоврядування, а також можливість більш ефективно реалізовувати свої потреби та інтереси. Один з ключових аспектів цієї реформи – створення територіальних громад, що має на меті об'єднання сусідніх сільських та міських районів в єдину адміністративну одиницю.

Такий розвиток територіальних громад має багато переваг. Найголовнішими є:

1. Ефективність управління: об'єднання маленьких територіальних одиниць дозволяє зменшити кількість органів влади, що займаються певними питаннями, та поліпшити ефективність управління.
2. Зниження витрат: об'єднання громад може знизити витрати на утримання адміністративних органів, транспортну інфраструктуру, соціальні та культурні послуги.
3. Зміцнення демократії: створення територіальних громад дозволяє збільшити вплив громадян на процес прийняття рішень в регіонах та місцях проживання.
4. Розвиток інфраструктури: об'єднання територіальних громад забезпечує збільшення кількості ресурсів для розвитку інфраструктури, транспортних мереж, екологічної та енергетичної ефективності, соціальної і культурної ініціативи.

У зв'язку з децентралізацією в Україні відбувається розвиток територіальних громад. Сьогодні їх кількість становить більше 800 громад, що є значною кількісною зміною порівняно з тим, що було раніше [2].

Основні напрямки розвитку територіальних громад в Україні на сьогодні є:

1. Розвиток інфраструктури: будівництво та реконструкція доріг, мостів, лікарень, шкіл, дитячих садків, стадіонів, спортивних майданчиків та іншої інфраструктури на території громад.

2. Економічний розвиток: створення нових робочих місць, підтримка малих та середніх підприємств, залучення інвестицій, розвиток туризму та інших галузей економіки на території громад.

3. Соціальний захист: підтримка соціальних програм, які забезпечують захист найбільш вразливих.

Однак, розвиток територіальних громад в умовах децентралізації не є безпроблемним. Найважливішою складовою цього процесу є створення необхідних умов для реалізації потенціалу громад. Для цього необхідно забезпечити не лише фінансування, але й розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників місцевої влади, створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та туризму.

Одним зі способів підтримки розвитку територіальних громад є програма «Громадський бюджет». Ця програма дозволяє громадам самостійно вирішувати, як використовувати частину місцевого бюджету на реалізацію своїх проектів та ініціатив. Це сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень, забезпеченню прозорості та відкритості місцевої влади, а також підвищенню рівня задоволеності мешканців життям в громаді. Проте, для того, щоб програма «Громадський бюджет» діяла ефективно, необхідно забезпечити належний рівень громадської активності та участі у процесі планування та реалізації проектів. Також важливо, щоб місцева влада забезпечувала достатню інформаційну підтримку та консультації громадам щодо процедур, правил та умов участі у програмі.

Окрім того, важливо пам'ятати про роль освіти та розвитку людських ресурсів у розвитку територіальних громад. На сьогоднішній день, важливо забезпечити належний рівень професійної підготовки та кваліфікації місцевих керівників та співробітників органів самоврядування. Також, необхідно забезпечити доступність освіти та розвитку у громадах, що забезпечить підвищення рівня освіченості, інноваційність та конкурентоспроможність територіальних громад.

Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації має великий потенціал для поліпшення якості життя мешканців та підвищення рівня економічного розвитку регіонів. Проте, для цього необхідно забезпечити належний рівень участі громадськості у процесі прийняття рішень та забезпечити відкритість та прозорість в діяльності органів місцевого самоврядування. Також важливо забезпечити належний рівень професійної підготовки та розвитку людських ресурсів, а також враховувати потреби та інтереси різних груп населення в процесі розвитку територіальних громад.

Для того, щоб забезпечити успішний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації, необхідно враховувати важливі принципи, такі як принцип підтримки ініціатив громадян, принцип рівності, прозорості та відкритості в діяльності органів місцевого самоврядування, принцип сталого розвитку територіальних громад та інші.

У контексті реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні, ми споглядаємо позитивні наслідки, такі як зміцнення правової, організаційної та фінансової здатності територіальних громад та органів місцевого самоврядування, забезпечення виконання принципів та положень Європейської Хартії місцевого самоврядування, покращення якості публічних послуг та запровадження механізму контролю за наданням таких послуг. Також передбачається створення стандартів якості для публічних послуг та залучення максимально можливої кількості населення до процесу управління [1].

Оцінки сучасного стану та загальні характеристики напрямів розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні в умовах децентралізації показали, що пріоритетними напрямками розвитку мають стати сприяння зростанню доходів громадян, забезпечення альтернативних способів зайнятості та покращення умов соціального захисту населення. Крім того, місцеві органи самоврядування повинні дбати про раціональне використання ресурсів та активів, зокрема землі, інфраструктури та об'єктів комунальної власності, для підтримки організаційно-економічного розвитку громад.

Отже, розвиток територіальних громад є важливим елементом децентралізації влади в Україні, який сприяє зміцненню демократії, підвищенню ефективності та якості діяльності місцевих органів влади, забезпеченню зростання економіки регіонів та підвищенню рівня життя мешканців. Важливо продовжувати розвивати територіальні громади, дотримуючись принципів демократії, рівності та відкритості, та забезпечувати належний рівень підтримки громад та їх ініціатив у реалізації проектів та ініціатив.

### **Література:**

1. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного права*. 2015. № 4. С. 111–120.
2. Скупченко Д. О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2. С. 1–7.



## **СЕКЦІЯ 2**

### **Розвиток публічної служби**

### **в сучасних умовах державотворення**

***Владовська Катерина Петрівна,***

*старший викладач кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО СЕКРЕТАРЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

На сучасному етапі в більшості держав Європейського Союзу, кандидатом в члени якого минулого року стала Україна, існує інститут державного секретаря, який передбачає чітке розмежування політичної та адміністративної складової в органах виконавчої влади, коли міністр та його заступники як політичні службовці визначають основні стратегічні напрямки діяльності міністерства, яке вони очолюють, відповідно до програмних установок політичної коаліції, яка формує керівництво уряду та інших органів виконавчої влади, а безпосереднє втілення цих стратегічних установок, а також організаційне, кадрове та матеріально-технічне забезпечення здійснюють особи, які є поза політикою і відносяться до адміністративного персоналу органів виконавчої влади. Керівництво цією ланкою здійснює не міністр, а державний секретар, що є керівником апарату відповідного органу виконавчої влади.

У різних країнах він має також різні назви, наприклад: в Ірландії – секретар; Великій Британії – постійний секретар; Німеччині, Люксембурзі – державний секретар; Бельгії, Греції, Нідерландах – генеральний секретар. Сучасна державна служба виходить з того, що державні службовці повинні проводити політику державних органів влади й не мають права розробляти свою власну політику. Бувають і деякі специфічні системи, які при цьому не порушують принципу розподілу політичного й адміністративного керівництва в міністерстві. Зокрема, в Угорщині є два державні секретарі, один з яких є політичним, а інший – адміністративним [1, с. 12].

В Україні необхідність розмежування політичного та адміністративного управління органами виконавчої влади вперше була піднята на рівні такого програмного документу, як Стратегія реформування системи державної служби в Україні, затвердженої Указом Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000, відповідно до якої передбачалося запровадження посад державного секретаря Кабінету Міністрів України та державних секретарів міністерств [2, с. 17]. До компетенції таких осіб було віднесено виконання функцій з організації та впровадження рішень міністра, прийнятих у межах законодавства, прийняття управлінських рішень щодо завдань, покладених на апарат міністерства, а також управління персоналом повинен здійснювати державний секретар міністерства, яка посада якого є адміністративною посадою [4].

Указом Президента України «Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративної реформи в Україні» від 29 травня 2001 року положення Концепції про запровадження політичних, адміністративних та патронатних посад у системі органів виконавчої влади було реалізоване: запроваджені посади державних секретарів Кабінету Міністрів України та міністерств, які здійснювали організаційне, експертно-аналітичне, правове, інформаційне, матеріально-технічне та інше забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України та міністерств. Зокрема, Державний секретар Кабінету Міністрів України був уповноважений на призначення та звільнення з посад працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України та на організацію діяльності Прем'єр-міністра України, Першого віце-прем'єр-міністра та віце-прем'єр-міністрів. Аналогічні повноваження, але в розрізі забезпечення діяльності міністра та кадрові повноваження щодо працівників міністерства мав відповідно до Указу державний секретар відповідного міністерства. Цим же Указом визначалися особливості призначення працівників патронатних служб у Секретаріаті Кабінету Міністрів України та центральних апаратів міністерств [5]. З іншого боку, державні секретарі отримали й невластиві їм функції – виконання обов'язків міністра за його відсутності, участь у засіданнях Кабінету Міністрів України з правом дорадчого голосу, тобто повноваження політичного характеру, що спричинило дублювання функцій міністра та державного секретаря в умовах відсутності у міністра політичних заступників; відсутність конкурсного відбору на посади державних секретарів робило призначення на такі посади фактично політичними. У зв'язку із цим, інститут державних секретарів було скасовано Указом Президента України від 3 червня 2003 року, а відповідні функції були передані першим заступникам та заступникам міністрів, посади яких були адміністративними [2, с. 19–20].

Концепція розвитку законодавства про державну службу 2006 року передбачала відновлення посад державних секретарів [3], однак остаточно інститут державного секретаря був відновлений в Україні після прийняття Закону України «Про державну службу» 2015 року, відповідно до якого у міністерствах запроваджена посада державного секретаря міністерства та Державного секретаря Кабінету Міністрів України [2, с. 28–29]. Відповідна посадова особа є вищою посадовою особою з числа державних службовців міністерства (а Державний секретар Кабінету Міністрів України – очолює Секретаріат Кабміну) і призначається на посаду Кабінетом Міністрів України строком на п'ять років з правом повторного призначення. Державний секретар організує роботу апарату міністерства, Секретаріату Кабінету Міністрів України, виконуючи функції, передбачені ч. 4 ст. 10 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» та ст. 47 Закону України «Про Кабінет Міністрів України», в тому числі здійснює призначення працівників апарату міністерств, Секретаріату Кабінету Міністрів України.

Таким чином, запровадження і подальше вдосконалення інституту державного секретаря Кабінету Міністрів України, міністерства є важливим кроком щодо європеїзації публічної служби, перетворення її на професійну, неполітичну службу, уповноважену на реалізацію завдань та функцій держави, політичного курсу, визначеного керівником відповідного міністерства, що є політичною фігурою; запровадження аналогічних посад в інших центральних, а також місцевих органах виконавчої влади.

### Література:

1. Демченко Ю. В. Зарубіжний досвід формування публічної служби. *Держава та регіони. Серія Право*. 2014. № 2 (44). С. 10–13.
2. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні : підручник. К. : Кондор, 2018. 312 с.
3. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006#Text>.
4. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000 року № 599/2000. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#top>.
5. Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 29 травня 2001 року № 345/2001. *Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/345/2001/ed20010529>.



### **Войтик Олександра Євгенівна,**

*кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та публічної служби Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»*

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМАТИКА ЇХ ПРИЙНЯТТЯ**

Управлінська сфера є складною та багатогранною, а процес прийняття рішень у ній вимагає значної уваги з огляду на свою значимість для тих галузей, у яких вони ухвалюються. Особливо важливим це є для діяльності органів місцевого самоврядування, які покликані реалізовувати державно-владні функції на окремих підвладних їм територіях [1, с. 95].

Прийняття управлінських рішень – це процес, який повинен бути раціональним, тобто продукувати максимально обґрунтовані рішення навіть тоді, коли суб'єкти-управлінці володіють мінімальними ресурсами для їх ухвалення. Відповідно до цього процедура прийняття рішень має бути добре продуманою та передбачати ідеальний алгоритмічний ряд для своєї реалізації [2, с. 70].

Прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є складним процедурним процесом і не позбавлене труднощів та проблем під час розгляду, аналізу та ухвалення тих чи інших питань. В рамках реалізації зазначених функцій управлінці часто мають справу з некоректно поставленими цілями та завданнями, визначенням механізмів їх реалізації, координацією та виконанням поставлених завдань і створенням сприятливих умов для функціонування управлінського персоналу загалом [3, с. 116].

Поряд із проблемами, пов'язаними із суто процедурними моментами існують і інші невирішені на сьогодні питання, які перешкоджають якісному та

повноцінному прийняттю управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. Сюди варто віднести недосконалість інституційного та організаційного забезпечення регіонального розвитку, що безпосередньо призводить до проблем, пов'язаних із управлінськими процесами; значну централізацію бюджетних ресурсів, що призводить до фактичної неспроможності органів місцевого самоврядування ефективно вирішувати покладені на них завдання; недосконалість моніторингу виконання стратегій регіонального розвитку; недосконалість підготовки управлінських кадрових ресурсів для органів місцевого самоврядування; неврахування потреб територіального розвитку при прийнятті управлінських рішень за рахунок недостатнього інформаційного, ресурсного, матеріального, фінансового, технологічного та кадрового забезпечення процесу прийняття управлінських рішень [4, с. 43]. Ці та інші проблемні питання значним чином впливають на якість рішень, які приймаються управлінськими кадрами на рівні органів місцевого самоврядування. З метою їх вирішення, на наш погляд, необхідно здійснити наступні кроки, зокрема покращити процес планування діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до потреби вдосконалення їх кадрового забезпечення; розробити цілі та напрями роботи для органів місцевого самоврядування на науковій основі для того, щоб вони могли ефективно працювати та приймати обґрунтовані управлінські рішення; поряд із цим впевнено використовувати та впроваджувати підходи до наукової організації суто управлінської праці при формуванні управлінських рішень в органах місцевого самоврядування; покращувати підготовку кадрів, відповідальних за прийняття управлінських рішень із врахуванням умов розвитку сучасного суспільства; застосовувати інноваційні технології та підходи у процесі прийняття управлінськими рішеннями в органах місцевого самоврядування, а також активно застосовувати при цьому сучасне програмне забезпечення; розробляти критерії оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування, здатні забезпечити найвищу якість зазначеного процесу; як підсумок вищезазначених кроків – удосконалювати кадрове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування та виводити їх на рівень самодостатності у процесі свого функціонування.

Отже, реалізація вказаних кроків дасть можливість перевести процес прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування на якісно новий рівень. При цьому слід зважати на те, що управлінські рішення приймаються для широкого загалу і стосуються різних верств населення, тому вони повинні максимально охоплювати інтереси людей, що проживають на тій чи іншій території. До того ж, сьогоденні реалії є свідченням того, що ці рішення приймаються в умовах невизначеності, зважаючи на значні трансформаційні зміни українського суспільства, кризові явища в країні та регіонах, зумовлені війною, нестабільну політичну та економічну ситуацію тощо. Тому помилкові рішення можуть негативно вплинути на розвиток як громад, так і держави в цілому.

Відповідно, прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування не лише територіальних громад чи регіонів, але й країни в цілому. Тому ці процеси необхідно організовувати таким чином, щоб їх результати позитивно впливали на підвищення стандартів якості життя населення, надання йому якісних послуг у публічній сфері, а також на сталий розвиток громадянського суспільства та добробут держави в цілому.

### Література:

1. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98.
2. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Т. 30 (69). № 4. 2019. С. 67–72.
3. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117.
4. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 29. 2022. С. 39–44.



**Захаркевич Наталія Петрівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького університету правління та права імені Леоніда Юзькова,*

**Арзянцева Дар'я Андріївна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту,  
фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького університету правління та права імені Леоніда Юзькова*

## РОЗВИТОК КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В сучасних умовах ведення війни та значної нестабільності соціально-економічної ситуації одним із основних постає питання підвищення дієвості державного управління. Від соціально-професійних особливостей управлінців, системи ціннісних орієнтацій та соціальних установок, життєвих стратегій та траєкторій життєвого існування, ступеня самореалізації у професійній сфері залежать дієвість та результативність державного апарату загалом. Основними цінностями публічної служби сьогодні мають виступати креативність, професіоналізм та моральна відповідальність [1]. Цілком очевидно, що виявлення та розвиток креативного потенціалу управлінського персоналу публічної служби досить чітко вписується у цей тренд.

Основою розвитку творчості та нестандартного вирішення проблем сьогодні виступає креативне мислення. Під креативним мисленням можна розуміти здатність генерувати нові ідеї та підходи, що можуть вирішувати проблеми і підвищувати ефективність у системі публічного управління. В свою чергу, креативний потенціал у публічному управлінні означає наявність та розвиток креативних здібностей та компетенцій у працівників державних органів та органів місцевого самоврядування, що дозволяє їм швидше та ефективніше знаходити нестандартні та творчі рішення на зустріч потребам та викликам сучасного світу.



Інноваційний креативний потенціал може розглядатися як певний набір соціально-антропологічних якостей та креативного потенціалу особистості, які формують якісно нову, нададаптивну природу людини. Саме з набором цих якостей забезпечується самореалізація індивіда та його включення до інноваційної креативної діяльності [2].

Подібний креативний потенціал вписується в соціальний простір для творчої людей, адекватної оцінки її продукту, прийняття результатів цієї діяльності. Саме у цьому просторі забезпечується інституційне оформлення, інтеграція та закріплення креативних інновацій у сфері духовної та матеріальної культури суспільства. З метою вирішення завдань забезпечення дієвості інновацій та креативності необхідна адекватна культура та відповідна державна структура. Тільки за поєднання обох чинників успішно розвивається креативно-інноваційна діяльність. Тому одночасно змінюються і тип домінуючої особистості разом із властивою їй ціннісною орієнтацією, та соціальна структура суспільства [3].

Креативний потенціал проявляється через організаційну поведінку, де головними постатями є керівники різних рівнів управління, які організують всю роботу «людського фактору» та забезпечують проміжні та кінцеві результати діяльності, формуючи вихідну організаційну впорядкованість усіх рівнів управлінської діяльності органу публічного управління. Головним чинником креативно-інноваційних процесів стає особистість управлінця у просторі творчого креативного потенціалу як системотворчого елемента інноваційної управлінської культури. Відповідно, усе це об'єктивізує зміну управлінської парадигми, яка орієнтується на креативність як провідний імператив управлінської культури [4].

Наростаюча динаміка та складність відносин у сфері публічного управління зумовлюють перегляд критеріїв ефективності публічної служби та викликають необхідність формування особливого типу управлінців – креативних менеджерів, які готові продукувати нові способи управлінської діяльності, вміють передбачити складні ситуації та ефективно вирішувати проблеми, які виникають, нетривіальним способом.

До основних характеристик креативного менеджера належать якості, пов'язані з проблемним баченням світу, здатністю стратегічно мислити, заздалегідь розпізнавати проблеми; інноваційністю та стратегічним характером мислення, здатністю логічно мислити, робити адекватні висновки; психологічною проникливістю, що дозволяє бачити особливості поведінки людей; умінням делегувати не лише повноваження влади та відповідальності, а й свій авторитет лідера.

Креативність публічних управлінців слід розглядати як інтегративну якість особи, що сприяє професійній творчості, основною метою якої є досягнення професійної зрілості особистості та організації. У результаті креативний потенціал управлінського персоналу публічної служби складається із єдності трьох компонентів: компетентності, уміння творчо та креативно мислити і мотивації.

Розвиток креативного потенціалу управлінського персоналу публічної служби тісно пов'язаний з його професійною підготовкою, розробкою на цій основі моделі поетапного розвитку креативності управлінців у професійній діяльності.

Сьогодні у процесах підготовки управлінських кадрів найважливішими критеріями оцінки рівня професійної освіти виступають компетентність і конкурентоспроможність знань, їх креативно-інноваційна спрямованість, що неминуче диктує нові вимоги у стратегіях підготовки кадрів у системі державної

цивільної служби. Йдеться про створення дієвої системи додаткової професійної освіти, об'єднання різнорівневих структур освіти в інноваційні центри, здатні забезпечити безперервність та високу якість професійної підготовки. Фундаментальною умовою підготовки державних службовців має бути формування професійних компетентностей інноваційно-креативного характеру.

Йдеться про необхідність подолання протиріччя між існуючою системою професійної підготовки публічних управлінців, що орієнтується переважно на формування спеціальних знань, алгоритмів рішень, відпрацьованих технологій та необхідністю розробки освітньо-управлінських підходів, що забезпечують становлення та реалізацію готовності державних службовців до творчого мислення, ухвалення управлінських рішень у ситуаціях підвищеної невизначеності [5].

Отже, креативний потенціал включає в себе наступні компоненти:

1. Креативні здібності та таланти. Це вроджені здібності та природні здібності працівників, які дозволяють їм бути більш успішними у творчих процесах.

2. Креативні компетенції. Це знання, навички та досвід, що дозволяють працівникам органам публічної влади ефективно застосовувати свої креативні здібності для вирішення проблем та завдань.

3. Креативна культура. Це система цінностей, норм та практик, які сприяють розвитку креативних здібностей та компетенцій, а також поширенню та визнанню творчих рішень.

4. Креативне середовище. Це робочі умови та інфраструктура, які дозволяють публічним службовцям бути креативними та творчими у своїй роботі.

Розвиток креативного потенціалу в публічному управлінні дозволяє створити більш гнучку та ефективну систему управління, яка здатна відповідати на виклики сучасного світу та забезпечувати якісні та ефективні управлінські дії.

Таким чином, виявлення та розвиток креативного потенціалу управлінських кадрів державної цивільної служби пов'язане з тим, що основними цінностями цивільної служби мають бути креативність, професіоналізм та моральна відповідальність. Подібний креативний потенціал вписується в соціальний простір для творчої творчості людей, адекватної оцінки її продукту, прийняття результатів цієї діяльності. У цьому просторі забезпечується інституційне оформлення, інтеграція та закріплення креативних інновацій у сфері духовної та матеріальної культури суспільства.

### Література:

1. Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент : навч. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 124 с.

2. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент : навчальний посібник. К. : НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.

3. Клименко І. В. Моделі компетенцій державних службовців : наук. розробка; авт. кол. : І. В. Клименко, Е. А. Афонін, А. В. Журавльов та ін. К. : НАДУ, 2012. 72 с.

4. Mumford M., Gustafson S. Creativity syndrome: integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*. 1988. № 103. P. 27–43.

5. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30–34. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp\\_2013\\_2\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvttp_2013_2_6.pdf).



**Іванченко Аліна Володимирівна,**  
аспірант кафедри публічного управління та економіки  
Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Закон України «Про державну службу» – стартова платформа для формування європейської моделі публічної служб. За висновками експертів, Закон України «Про державну службу» відповідає загальним стандартам ЄС, є прогресивним порівняно з чинним досі законодавством у цій сфері. Ключовими аспектами закону є запровадження інституту державних секретарів, відкритого конкурентного відбору, врегулювання питання звільнення з посад держслужби, а також дисциплінарних процедур [1, с. 111]. Докладно проаналізовано питання щодо категорій держслужби, оплати праці, атестації, претендентів на посади держслужби, суміщення посад, підвищення вікового цензу.

Це стосується, насамперед, питань щодо:

- запровадження посад державних секретарів міністерств, котрі є керівниками державної служби в цих органах;
- сфери дії закону та виведення за його межі політичних посад та посад патронатної служби, а також посад працівників, які виконують функції з обслуговування та допоміжні функції;
- політичної неупередженості державних службовців як одного з ключових принципів державної служби, який передбачає недопущення впливу політичних поглядів державних службовців на їхню професійну діяльність і прийняті ними рішення;
- системної класифікації посад державної служби залежно від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їхньої кваліфікації та професійної компетентності;
- визначення повноважень керівника державної служби в державних органах, котрим здійснюватиметься управління державною службою;
- створення Комісії з питань вищого корпусу державної служби як постійного колегіального органу, що працює на громадських засадах із широким залученням до своєї роботи інститутів громадянського суспільства та має відповідні повноваження;
- єдиних умов вступу на державну службу шляхом проведення відкритого конкурсу та, зокрема, запровадження на законодавчому рівні можливості застосування тестів для відбору кандидатів на вакантні посади державної служби (на сьогодні тестування не унормоване жодним законом України);
- щорічного оцінювання результатів службової діяльності державного службовця (замість нині наявної атестації державного службовця);
- створення нових підходів до оплати праці державних службовців, які ґрунтуються на класифікації посад державної служби за групами оплати праці та за юрисдикцією державних органів, а також значного посилення ролі посадового окладу в структурі заробітної плати й оптимізації кількості її складових (за

визначенням Програми SIGMA така система оплати праці є прозорою та обґрунтованою й близька до стандартів ЄС) [2, с. 86].

Обрана для України модель добросовісної публічної служби орієнтована, насамперед, на зміну мотиваційно-ціннісних чинників та посилення контролюючих функцій громадськості, що зумовлено існуючим станом суспільних справ в Україні, більшою мірою політичною ситуацією. Однак слід брати до уваги й інші суспільні проблеми, імовірні в майбутньому суспільні інтереси, що сприятиме вибору найбільш ефективної моделі.

У цілому варто зауважити, що модернізація державної служби України передбачає приведення її основних принципів відповідно до сучасних світових стандартів. Виходячи з функцій, що реалізує державна служба, можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку суспільства вона постає, як складний інституціональний комплекс у процесі модернізації якого, варто активно використовувати мережеві організаційні структури, співпрацювати з громадянським суспільством через його інституції, всебічно підтримувати діалог органів державної влади з населенням та залучати його до прийняття управлінських рішень, використовуючи багаторівневе узгодження проблемних питань з громадськими організаціями, політичними партіями, інтелектуальними елітами тощо.

Зазначимо, що головними складнощами модернізації державної служби є її заполітизованість; недостатня комунікація і взаємодія між органами державної влади; відсутність чіткого розподілу повноважень між відомствами та в їх структурі, між директоратами та іншими структурами міністерств; відсутність прозорості конкурсних процедур; неефективна діяльність когорти «нових» державних службовців; відсутність ефективних механізмів мотивації; наявність відчуття у державних службовців соціальної незахищеності на своєму робочому місці [3, с. 155].

Позитивним результатом модернізації державної служби України є використання сучасних методів професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців у розрізі користування сучасними програмами підготовки.

Долучення до зарубіжного досвіду щодо практики боротьби з корупцією та налагодження партнерських відносин між державними структурами та суспільством може стати основою до розбудови ефективної системи державної служби та державного управління України. Імплементация позитивних практик зарубіжного досвіду, з урахуванням особливостей менталітету, соціальноекономічного та історичного розвитку, сприятиме перетворенню інституту державної служби України в обслуговуючу структуру, що діє в інтересах суспільства та задовольняє потреби населення, наслідуючи високі стандарти сервісу.

### Література:

1. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : практ. посібн. для керівн. служб упр-ня персоналом / М. Канавець та ін. К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.
2. Стець О. М. Сутнісно-понятійна характеристика державного службовця як суб'єкта державнослужбових правовідносин. *Науковий юридичний журнал*. 2020. Т. 2. № 10. С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32847/ln.2020.10-2.11>.
3. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. Т. 3. С. 154–156.



**Капітанець Світлана Володимирівна,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач відділу митної та економічної  
безпеки Науково-дослідного інституту фінансової політики  
Державного податкового університету*

## **РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ІНДЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ**

Сучасний розвиток суспільства характеризується не лише швидким зростанням цивілізаційних викликів, а й стрімким нарощуванням темпів інформаційно-комунікаційних процесів у всіх сферах людської життєдіяльності. Відбувається глибоке переосмислення комунікативної природи соціальної реальності, структурних змін у соціально-комунікативній сфері, місця і ролі комунікацій у розвитку суспільства. Під впливом глобалізаційних процесів модифікуються комунікативна культура і традиції. Нові наукові і технічні ідеї стрімко реалізуються у різноманітних потоках інформації та відповідних технічних засобах. А тому, створення та ефективне використання комунікаційних систем і мереж в процесах управління давно стали вимогою часу.

За цих умов трансформуються органи публічної влади. Прискорено розвивається комунікаційне управлінське середовище принципово нового партисипативного типу, яке, як і всі зазначені зміни, впливає на характер інформаційного обміну між суспільством і публічними інститутами, створює низку нових проблем та суперечностей. Розуміння виникаючих колізій передбачає знання соціальних закономірностей, принципів, функцій і методів, що зумовлюють реальний розвиток комунікаційних процесів у системі публічного управління. Це й об'єктивує зростання інтересу до різноманітних проблем соціально-комунікативної взаємодії публічних органів з соціумом.

У зв'язку з цим особливою нагальністю набуває питання грамотної комунікації у сфері публічного управління. Адже комунікація набула ознак найважливішої функції будь-якої соціальної системи, зокрема й сфери публічного управління, яка є безпосередньо продуктом людського взаємодії, спрямованої на досягнення взаєморозуміння і згоди, передусім, унаслідок комунікативних взаємодій. Власне комунікація – це «нервова система державного управління» [1, с. 14], оскільки є одним з найважливіших інструментів забезпечення належної державної політики. Грамотна комунікація – одна з необхідних умов успішного публічного управління, ефективність якого наразі порівнюється з використанням передових технологій та засобів виробництва. Роль комунікації у взаємодії держави з суспільством набуває особливого значення у періоди криз, позаяк спроможність подолати наслідки масштабної кризи прямо залежить від згуртованості суспільства. Водночас значно підвищується рівень відповідальності органів публічної влади за прийняті рішення, їх своєчасність та якість, більшої ваги набувають поняття суспільних цінностей, соціальної довіри, громадянського партнерства, комунікаційної взаємодії влади і суспільства, відкритості публічної служби [2, с. 80].

В Україні спочатку пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, що охопила увесь світ, стала приводом для критичної оцінки якості комунікацій у публічному управлінні та напрацювання планів щодо розвитку комунікаційної системи і, своєю

чергою, спроможності органів публічної влади, оскільки їх діяльність вимушено відбувалась в умовах «близького горизонту» планування, обмеженого фінансування та скорочення доступних інструментів роботи. Дана проблема додатково актуалізувалася ще й повномасштабною війною, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Бо в умовах воєнного стану органи публічного управління як ніколи повинні дбати про якісну та належну комунікацію із внутрішнім і зовнішнім середовищем, дотримуючись інформаційної гігієни та уникаючи маніпулятивних прийомів. Зокрема, ключовим органам публічного управління, від котрих залежить життєздатність держави, необхідно потурбуватися як про налагодження якісної та безбар'єрної комунікації, безпечний стан власної комунікаційної системи, так і про багатосторонній характер та багатозаровість глобальних комунікаційних процесів. Йдеться, перш за все, про вироблення стратегічного бачення розвитку комунікацій публічного управління, оскільки відсутність довгострокової дієвої комунікаційної стратегії – передумова не лише неефективного управління всередині публічного органу, появи деформованих інформаційних потоків і процесів при взаємодії із зовнішнім середовищем, але й перешкода її сталому збалансованому розвитку в індермінованих умовах. Виникає ризик формування нерелевантного іміджу як на національному, так і на міжнародному рівні, що є неприпустимим для органу публічного управління. Складності ситуації додає й те, що посадові особи публічних органів виконують свої функції в умовах стрімкої гібридизації та турбулентності комунікаційних процесів, що, безперечно, впливає на збалансованість розвитку комунікаційної системи, а відтак – на рівень аналітичної спроможності публічних інституцій. Це свідчить про необхідність перебудови комунікаційної політики шляхом удосконалення чинної моделі комунікаційної системи вітчизняних органів публічного управління для забезпечення її функціонування відповідно до вимог і практики сучасності, що сприятиме посиленню координації та ефективності реалізації стратегічних пріоритетів публічного управління в Україні.

Таким чином, нова реальність висуває нові вимоги до комунікацій та вимагає інших підходів до стратегічного планування їх розвитку. Йдеться не лише про надання переваги цифровим і дистанційним рішенням у комунікаціях, а й про формування сталих процедур у плануванні, реалізації достатньо гнучких для просування інтересів України комунікацій, незважаючи на зміни зовнішніх обставин. Також перспективним напрямом для подальших досліджень є розроблення системи оцінювання рівнів ефективності інтегрованих комунікаційних систем органів публічного управління, враховуючи і адаптуючи європейський досвід, що сприятиме удосконаленню комунікаційної політики публічної служби, збільшенню її репутаційної цінності та конкурентоспроможності, тощо.

### Література:

1. Deutsch K. W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control* / K. W. Deutsch. London, Free Press of Glencoe, 1963. 316 p.

2. Капітанець С. В. Соціальний капітал органів публічного управління у контексті інституціонального розвитку держави. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*: збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 21-22 січня 2022 року. Хмельницький: ХУУП, 2022. С. 79–81. URL : [https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Тези%20учасників%20V%20міжнародної%20науково-практичної%20конференції\\_1.pdf](https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Тези%20учасників%20V%20міжнародної%20науково-практичної%20конференції_1.pdf).



**Лалуєва Надія Миколаївна,**  
*викладач-стажист кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

**Бекас Ярослав Андрійович,**  
*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та  
економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ ЯК ДВОСТОРОННІЙ ПРОЦЕС**

Вагому роль у розвитку демократичних засад суспільства будь-якої країни відіграє взаємодія органів публічної влади та громадськості, яка обирає представників цих органів. Важливою умовою для розвитку такої взаємодії є поступове впровадження демократичних настроїв у суспільстві, що призведе до зростання рівня обізнаності про права та обов'язки громадян і публічних службовців. Сучасна Україна переживає найскладніший період в своїй історії, який характеризується високим ступенем невизначеності та відсутністю чітких перспектив. Незважаючи на таку характеристику сучасного стану нашої держави, суспільству та органам державної влади необхідно використовувати ефективні інструменти комунікації при вирішенні суперечливих питань задля подальшого розвитку демократичних засад на теренах нашої країни.

Питання взаємодії органів державної влади з громадськістю було об'єктом досліджень багатьох провідних вчених у цій галузі. Зокрема, у своїх працях проблему взаємодії влади та суспільства досліджували такі відомі зарубіжні вчені як В. Гельман, Т. Карл, М. Кастельс, С.Блек, Дж. Е. Грюніг, Ф. Джефкінс, С. Катліп, Ф. Кітчен, Дж. Марконі, Ф. Сайтэл, Т. Хант, Я.Куйман, М. Гуревич, а також вітчизняні науковці В. Бебик, Г. Почепцов, А. Новицький, В.Цимбалюк, Ю. Макаренко тощо. Вагомий внесок в дослідженні даного наукового напрямку було зроблено А. Буханевич, Н. Оніщенко, Н. Сидоренко [1, 2, 3]. Дані праці допомогли сформулювати чітку позицію щодо інструментів взаємодії органів влади та суспільства та зробити певні висновки.

Перш за все, варто відзначити, що необхідною умовою розвитку взаємодії є наявність демократії в країні, що включає в себе свободу слова, вільне вираження власної думки та відсутність цензури. В контексті демократії, Україна завжди вирізнялася своєю позицією, яка заперечувала будь-які спроби заборонити вираження власної думки та слова. Суспільство завжди налаштоване на демократичний лад, але це ще не свідчить про високий ступінь розвитку взаємодії між органами державної влади та громадянами, оскільки самого демократичного середовища недостатньо для розвитку цього компоненту. Для того, щоб повністю реалізувати ідею, яка стосується ефективної взаємодії влади та суспільства, необхідно розуміти, що це двосторонній процес, де ігнорування позиції однієї із сторін призводить лише до марного витрачання часу. Тому необхідно віднаходити та використовувати різноманітні ефективні інструменти такої взаємодії. Зокрема, виділяють такі групи:

1. Монологіві (звернення громадян, громадська експертиза, запит на інформацію, електронна петиція тощо).

2. Діалогові (прийом громадян, зустрічі депутатів із виборцями, річні звіти мерів, депутатів тощо).

3. Полілогові (громадські слухання, обговорення, публічні консультації, загальні збори громадян).

4. Синтезуючі (соціологічні опитування, місцеві референдуми, місцеві вибори).

Органи державної влади повинні працювати задля добробуту та задоволення різноманітних потреб громадян. У своїй діяльності вони, частіше за все, в стані, коли потрібно приймати швидке рішення, яке задовольнило б населення. Саме тому інструменти комунікації органів влади та суспільства є необхідною складовою робочого процесу. Завдяки такій взаємодії можна виокремити суперечливі питання та знайти спільне рішення, шляхом його обговорення. На нашу думку, в практичній діяльності, зрідка можна побачити приклади ефективної взаємодії, оскільки обидві сторони цього процесу не виявляють особливого бажання взаємодіяти заради спільної мети. Органи державної влади не надають великого значення «зворотному зв'язку», який є відправною точкою до взаємодії. Звісно, на інформаційних ресурсах органів державної влади є можливість залишити свій відгук про роботу того чи іншого органу, але вони мають мінімальний ефект.

В свою чергу, громадськість, яка мала б контролювати та постійно брати активну участь у процесі комунікації з органами державної влади, часто поводить себе інертно. В епоху розвитку медіа, ЗМІ та соціальних мереж, свою думку, позицію та погляди стало висловлювати на загальний огляд занадто простіше. Вже можна впевнено стверджувати, що медіа здатні впливати не тільки на розважальну сферу, але і на сферу, яка стосується управління державою. Переконані, такий стрімкий розвиток соціальних мереж має як свої позитивні, так і негативні сторони на розвиток взаємодії між органами влади та суспільством. Перевагою є те, що будь-яка особа може дати свою оцінку дія органів державної влади, поділитися своїм досвідом взаємодії з певними державними структурами, що свідчить про високий рівень демократичності. З іншого боку, більшість висловлювань, оцінок та думок, які стосуються роботи органів державної влади не є спрямованими на покращення робочого процесу тих самих органів. Це часто просто критика заради самої критики, яка не несе нічого конструктивного і такого, щоб могло бути впроваджене в практичну діяльність державних інститутів. Головною проблемою суспільства є стереотипний образ влади та її органів як негативних героїв, які роблять все можливе для того, щоб люди, на яких вони працюють, страждали. Таке стереотипне мислення породжує в уяві людини взаємодію з органами державної влади як боротьбу проти системи, боротьбу проти вселенського зла.

Важливо підкреслити, що органи державної влади та суспільство не є ворогами. Обидві сторони прагнуть досягнути своїх цілей, але цього неможливо зробити шляхом постійної критики дій тієї чи іншої сторони та суперництвом. Завдяки інструментам комунікації та взаємодії можна досягнути більш ефективних результатів та виробити рішення, яке б задовольняло обидві сторони. Лише шляхом постійного партнерства, можна досягнути компромісних рішень, які будуть працювати як на благо суспільства, так і на органи державної влади. Для створення такого партнерства, яке буде вигідним обидвом сторонам, варто налагодити канали комунікаційного зв'язку, завдяки яким критику в соціальних мережах та ЗМІ можна



перетворити на метод впливу на органи державної влади. Це може бути спеціально створена платформа, де громадяни будуть брати активну участь в обговоренні найважливіших проблем або звичайне опитування на сайті, де всі бажаючі матимуть змогу оцінити роботу певної державної структури.

Як висновок, варто сказати, що взаємодія та партнерство органів державної влади та суспільства є складним процесом, який потребує постійної уваги. З цією метою, проводиться моніторинг громадської думки, проводяться обговорення найгостріших питань та використовуються всі можливі інструменти для того, щоб досягти консенсусу між двома сторонами. Наша країна перебуває тільки на шляху становлення тісної комунікації між органами державної влади та громадськістю як ефективного механізму вирішення нагальних проблем. На нашу думку, важливо, щоб жодна зі сторін не ігнорувала можливість знайти спільні «точки дотику» в питаннях, які стосуються життя громадян.

### Література:

1. Буханевич А. І. Громадська участь як форма реалізації громадського контролю за діяльністю органів державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 12. С. 80–83.

2. Оніщенко Н. М. Держава, громадянське суспільство та громадське життя: деякі аспекти розгляду. *Правова держава*. 2017. № 28. С. 92–97.

3. Сидоренко Н. С. Особливості громадського контролю у сфері публічної служби в умовах її реформування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. 49. С. 234–240.

4. Миколоєць А. П. Громадськість як учасник взаємодії з державою у сучасній Україні : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції XI International Scientific Conference «Сучасне право в епоху соціальних змін». 2021. С. 109.



*Ленчук Анастасія Сергіївна,*

*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету управління та економіки*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ХАРАКТЕРНІ РИСИ ОСОБИСТОСТІ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ З ЇЇ ПОВЕДІНКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кожна людина має свої риси особистості, які певним чином впливають на її поведінку в організації. Загалом поняття «особистість» можна характеризувати, як сукупність персональних психологічних та соціальних якостей, що певним чином визначають людину і допомагають їй активно та свідомо діяти.

Першу її властивість складає саме тісний взаємозв'язок таких рис. Другу таку властивість складає активна діяльність, яка спрямована на пізнання оточуючого середовища. А що ж до третьої властивості, то вона полягає у стійкості, що в подальшому дозволить прогнозувати поведінку людини. Простіше кажучи, це ті дії,

які виражатимуть суб'єктивну реакцію на певну ситуацію або оточуюче середовище [1].

Особистісні риси можуть бути сформовані під впливом як природних чинників, таких як фізіологічний стан організму, функціонування нервової системи, пам'ять, емоції, почуття та сприйняття, так і соціальних факторів, таких як роль, статус, освіта, досвід, звички, оточення та інші. Якщо керівник має глибокі знання та розуміння цих факторів, це може допомогти успішно керувати підлеглими, прогнозувати їх поведінку та здійснювати цілеспрямований вплив на неї.

Важливо знати, що люди, які працюють в організаціях, можуть поводити себе інакше, ніж у звичайному житті, через вплив системи на них. Організація може змінювати тенденції у поведінці людини. Фактори, що впливають на вибір її поведінки, включають: навички, знання, характер та особливості особистості, а також обставини та ситуації. Управління підлеглими вимагає від менеджера спеціальних знань та навичок, які допомагають ефективно діяти. Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає зрозуміти загальні тенденції поведінки особистості [2].

В цілому можна виділити такі характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації:

– інтерналізм. Характеризується внутрішнім контролем, самостійністю та мотивацією на досягнення. Ці люди більш задоволені своєю роботою і не звинувачують інших у випадку невдачі. Вони прагнуть самостійно контролювати ситуацію та досягати успіху.

– екстерналізм, навпаки, описує людей, які вважають, що їхнє життя контролюється зовнішніми факторами, і вони не можуть на це впливати. Ці люди менш задоволені своєю роботою та відчужені від свого робочого середовища.

– авторитаризм описує переконання людини, яка першочерговим вважає статус та посадову ієрархію. Такі люди можуть виконувати роботу добре, якщо вона передбачає чітке дотримання правил та інструкцій.

– макіавеллізм описує людей, які вірять, що мета виправдовує засоби її досягнення. Такі особистості є прагматиками, і їхня поведінка не завжди відповідає етичним нормам бізнесу. Орієнтація на досягнення описує людей, які завжди прагнуть досягти успіху та виконувати роботу якомога краще. Вони отримують насолоду від викликів і уникають роботи з малим шансом на успіх.

– орієнтир на досягнення. Така людина має виражену орієнтацію на досягнення. Вона має високий рівень мотивації до досягнення успіху і отримує задоволення від виконання завдань, які потребують значних зусиль. Така особистість може бути корисною у професійних галузях, де вимагається високий рівень самодисципліни та самостійності.

– схильність до ризику. Така особистість має виражену тенденцію до швидкого прийняття рішень з обмеженим обсягом інформації. Це може бути корисним у певних професіях, де необхідно швидко реагувати на зміни та приймати ризиковані рішення, але може бути негативним фактором у професіях, де потрібно збирати та аналізувати значний обсяг інформації, щоб приймати обґрунтовані рішення [3].

Отже, зазвичай людина приєднується до організації з власним набором цінностей та поглядів на соціальні явища, вже сформованою особистістю та власною позицією. Її бачення світу і сприйняття значно впливають на мотивацію та, по суті,

на її поведінку та бажання підвищувати кваліфікацію через процес навчання. Тому успішність будь-якої організації залежить від того, як вона зможе стимулювати своїх членів до поведінки, що відповідає цінностям цієї організації. Відповідно при прийнятті на робоче місце, необхідно визначати до яких саме видів діяльності схильна особа і яких саме якостей потребує робоче місце.

### Література:

1. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка : навч. посіб. К.: КНЕУ. 1998. 96 с.
2. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ. 2001. 249 с.
3. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2017. 210 с.



*Ленчук Анастасія Сергіївна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗГЛЯДУ АДМІНІСТРАТИВНИХ СПОРІВ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ З ВІДНОСИН ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Сьогодні не можна уявити державу без адміністративних судів, які захищають громадян від порушень з боку владних структур. Але і самі посадовці та службовці можуть потребувати захисту від дій органів влади, які призначають їх на посаду. Тому адміністративні суди мають юрисдикцію щодо спорів, пов'язаних із прийняттям громадян на публічну службу, її проходженням та звільненням.

Стаття 38 Конституції України у повній мірі гарантує громадянам право приймати участь в керуванні державними справами та мати рівний доступ до державної та місцевої служби. Згідно зі статтею 43 Основного Закону України, кожен має право на працю та вибір отримувати кошти на життя працею, яка ним обирається або на яку погоджується. Громадянам також гарантується захист від незаконного звільнення [2].

Перебування на публічній службі має значення як конституційне право на участь у державному управлінні, так і право на працю та захист від незаконного звільнення. Трудові правовідносини між службовцем та установою (або ж певним органом) становлять основу для вирішення спорів, що виникають у цих відносинах. Ці спори стосуються законності рішень, дій (або ж бездіяльності) певних органів чи їх посадових осіб, а також відновлення порушеного права на працю (та прав, які з ним пов'язані) [3].

Вчені у своїх дослідженнях пропонують власне визначення, а саме щоб публічна служба визначалася як професійна діяльність осіб, які обіймають посади в органах місцевого самоврядування та державних органах, згідно з Конституцією та законами України, для того, аби реалізувати виконання своїх завдань та функцій

держави та місцевого самоврядування. Як висновок, державна служба є однією із частин публічної служби [4].

Важливим є момент, що право на судовий захист, саме у галузі публічної служби не є безумовним і може бути обмеженим за легітимних обставин. У рішенні від 19 квітня 2007 року щодо справи «Вільхо Ескелінен та інші проти Фінляндії» (заява № 63235/00) Європейський суд з прав людини ввів такі умови, які дозволяють відмовити державним службовцям у захисті в рамках статті 6 «Право на справедливий суд» Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. По-перше, законодавство має відмінно визначати право певних посадових осіб на звернення до суду. По-друге, відмова у захисті має бути обґрунтованою і базуватися на об'єктивних підставах, які пов'язані з інтересами держави. Крім того, Суд прийшов до висновку, що немає підстав для виключення зі сфери статті 6 Конвенції звичайних трудових спорів, таких як заробітна плата, надбавки або інші подібні виплати, на основі особливого характеру відносин між державним службовцем і державою [1].

Згідно з пунктом 1 частини шостої статті 12 Кодекс адміністративного судочинства України, справи, пов'язані з прийняттям громадян на публічну службу, їх проходженням та звільненням, є справами незначної складності, за винятком справ, пов'язаних з позовами службових осіб, які займають відповідальні посади згідно із Законом України «Про запобігання корупції». Ймовірно, це обумовлено тим, що для цих справ пріоритетним є швидше їх вирішення, оскільки більшість з них пов'язані із звільненням з публічної служби, що може призвести до позбавлення особи джерел для існування. Також, тривалий спір у цій сфері може призвести до невизначеності у правовідносинах та негативно позначитися на діяльності відповідного органу влади. Законодавець неспроста встановив місячний термін для звернення до суду у цих справах, але нерідко позовні заяви залишаються без розгляду через недотримання цього строку. Тому в навчанні адміністративного права та процесу намагаються збільшити даний строк до трьох (можливо навіть шести) місяців. Адміністративне судочинство може забезпечити ефективний захист прав, свобод та інтересів від порушень з боку суб'єкта владних повноважень через спрощене позовне провадження, яке призначене для розгляду справ незначної складності.

У справах, що розглядаються у спрощеному позовному провадженні, зазвичай не можна оскаржити судові рішення, за винятком випадків, передбачених пунктом 2 частини п'ятої статті 328 Кодексу адміністративного судочинства України. Тому, якщо адміністративна справа розглядається у спрощеному порядку, спір, який виник між сторонами зазвичай вирішується під час апеляційного розгляду справи.

Властивості провадження у справах, які стосуються дострокової зупинки компетенції народного депутата України, при виявленні нехтування до вимог щодо несумісності регулюються статтею 285 Кодексу адміністративного судочинства України. Депутатська посада, так само як і посади керівництва країни, відносяться до державних політичних посад і підлягають поняттю публічної служби.

Отже, варто відзначити, що відповідно до обов'язкових вимог закону справи, що виникають з публічно-правових відносин, вважаються справами малої складності. Зазвичай, такі справи розглядаються в рамках спрощеного позовного провадження, яке призначене для прискорення вирішення спорів, що виникають з публічно-правових відносин. Однак, справи, в яких позивачами є службові особи, що знаходяться на посадах, які вимагають відповідальне та особливо відповідальне

становище, не вважаються малозначними. При виборі форми адміністративного судочинства (спрощеного або загального позовного провадження) врахування статусу позивача є обов'язковим для суду. Якщо цей аспект ігнорується, то в такому разі судові рішення може бути відмінене через порушення процесуальних вимог.

### **Література:**

1. Рішення Європейського суду з прав людини від 19 квітня 2007 року у справі «Вільхо Ескелінен та інші проти Фінляндії», заява № 63235/00. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/S04826>

2. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.



***Лях Юлія Іванівна,***

*доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

***Перцев Артем Вадимович,***

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*

## **РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Українське суспільство на сучасному етапі розвитку активно впроваджує компетентнісний підхід в різні галузі професійної підготовки фахівців. Це значно підвищує роль висококваліфікованих фахівців у професійній сфері, що забезпечує міжнародний авторитет країни та її конкурентоспроможність.

В умовах інтеграції України до європейського простору підвищення професійної якості публічних службовців є одним із основних напрямів розвитку публічного управління. Освоєння професійної компетентності в публічному управлінні допоможе не тільки розширити знання, але й забезпечити здатність творчо використовувати набуті знання, вміння та навички на практиці; працювати з людьми, використовуючи командний підхід; забезпечувати організаційні засади для участі громадськості в публічному управлінні та критично оцінювати досягнення тощо.

Професійна компетентність публічних службовців є ключовим інструментом для забезпечення результативності їх діяльності в різних сферах суспільного життя.

Вона базується на закладенні здатностей набуття знань, умінь і навичок, більшою мірою для професійної діяльності.

Поняття «компетентність» походить від латинського слова «competens» (відповідний, здатний) і має такі значення:

- поінформованість, обізнаність, авторитетність [1];
- знання та досвід у конкретних галузях [2];
- широкий кругозір та культура, знання теорії управління, психології, здатність отримувати знання на практиці, знання психологічних методів та соціологічних досліджень, володіння складними управлінськими навичками [3] тощо.

Дж. Хофстед [4] у своїй типології держав відзначає, що англосаксонські країни є лідерами у впровадженні нового публічного менеджменту за допомогою показників, таких як індекс владної відстані, уникання невизначеності, індивідуалізм, мужність та довгострокова орієнтація. У порівнянні з цими країнами, в Україні ці показники є досить низькими, що можна пояснити недостатньою професійною, зокрема організаційною, компетентністю публічних службовців.

Вітчизняні вчені стверджують, що якість публічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях найбільше залежить від професійної компетентності та рівня освіти персоналу, який є головним ресурсом публічної влади. У зв'язку з реформами, які передбачені Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, в Україні потрібно створити сучасну систему професійного навчання, щоб задовольнити потреби державних органів та органів місцевого самоврядування у висококваліфікованих фахівцях. Для досягнення цієї мети були схвалені закони, такі як «Про державну службу» та «Про вищу освіту», за якими публічні службовці можуть здобувати професійну освіту шляхом формального, неформального та інформального навчання.

Професійна компетентність публічних службовців визначається наступними характеристиками:

- ефективним використанням своїх здібностей, що дозволяє виконувати професійні обов'язки відповідно до вимог посадової інструкції;
- наявністю необхідних знань, навичок для виконання професійних завдань з гнучкістю та автономією в прийнятті рішень;
- здатністю до співпраці з колегами та іншими фахівцями у своїй галузі;
- інтегрованим поєднанням знань, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективної праці в сучасних умовах.

Це описує людину здатною до ефективної діяльності в різних умовах, з високим рівнем саморегуляції, саморефлексії та самооцінки.

Організаційна компетентність публічних службовців є складовою їх професійної компетентності і полягає в здатності до ефективної організації діяльності, стимулювання й мобілізації колективу на конструктивну взаємодію з інститутами держави, суспільства, володіння відповідною сукупністю знань, умінь, навичок, мотивації, досвіду.

Організаційна компетентність публічних службовців також включає здатність до лідерства та ефективної комунікації, вміння вирішувати міжособистісні конфлікти в колективі, приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції, а також навички та досвід у зборі та аналізі інформації з використанням сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій. Іншими словами, організаційна компетентність включає знання та вміння керівника організувати будь-який процес

або систему, а також вміння планування, координації, регулювання, обліку та контролю.

Таким чином, розвиток організаційної компетентності публічних службовців є важливою складовою їх професійної управлінської компетентності, яка дозволяє належним чином організувати, стимулювати та мобілізувати колектив, ефективно взаємодіяти з громадами, органами державної виконавчої влади та іншими інститутами держави і суспільства. Вона характеризується здатністю публічних службовців до лідерства та ефективної організації професійної діяльності, вміннями вирішувати конфлікти, приймати ефективні управлінські рішення та здійснювати ефективну комунікацію, використовуючи сучасні комп'ютерні та цифрові технології.

### Література:

1. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ: Голов. ред. УРЕ, 1985. 968 с.
2. Новий тлумачний словник української мови: у 4 т. Т. 3 / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. Київ: Аконтіт, 2000. 927 с.
3. Краснопорова С. Предметний зміст поняття «професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування». *Вісник НАДУ при Президентіві України*. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. №3. С. 147–154.
4. Поліщук В. С. Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.01. Київ : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2017. 22 с.



**Мартинюк Наталія Миколаївна,**  
*аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

За період незалежності України соціальна сфера на рівні з іншими зазнала трансформації та низки реформ. Демоніполізація та децентралізація, залучення до надання послуг недержавних організацій та приватного сектору – це перспективні напрямки удосконалення діяльності системи соціальних послуг в Україні. На всіх етапах реформи головною метою управління системою соціальних послуг є найменший вплив кризи на вразливі соціально незахищені категорії населення, недопущення подолання порогу бідності та спаду рівня життя населення. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги» соціальні послуги спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків та надаються особам і сім'я, які перебувають в складних життєвих обставинах.

З 1 січня 2020 року набула чинності нова редакція Закону України «Про соціальні послуги». Повноваження у сфері соціальних послуг передали громадам. Змінився розподіл повноважень центральних та місцевих органів влади, а також

змінилась система соціальних послуг та її учасників, етапи визначення потреб, планування, організації та фінансування соціальних послуг. Соціальні послуги максимально наблизили до їх безпосередніх отримувачів. Але, більше половини громад в Україні були утворені в 2020 році, тому не мали досвіду управління в умовах кризи та не змогли швидко налагодити роботу із соціального захисту населення. І в цій ситуації заручниками залишилися саме вразливі категорії населення.

В процесі впровадження реформи децентралізації кожна громада має створити заклад соціального спрямування або закуповувати послугу в інших громад. Однак наразі є чимало проблем з реалізацією повноважень в сфері соціального захисту населення. Хоча повноваження територіальних громад були передбачені законодавством давно і керівництво мало б бути готовим до їх реалізації, проте є багато труднощів щодо організації роботи із соціального захисту – це відсутність кваліфікованих кадрів, фінансування галузі відбувається по залишковому принципу, не всі голови громад розуміють складність питання соціальної сфери і важливість його вирішення.

Величезним викликом для управління соціальною сферою стало повномасштабне вторгнення та запровадження воєнного стану в Україні. Сім'ї, які опинились в складних життєвих обставинах, виїжджаючи на безпечні території потрапляють в кризову ситуацію. І саме в громаді, куди приїхали такі люди, необхідно якомога швидше – протягом доби, розпочати надання допомоги: скоординувати дії причетних до цього служб, вирішити питання, щоб людина (сім'я) отримала дах над головою, харчування, одяг, консультаційні, юридичні, транспортні послуги, психологічну підтримку та інші соціальні послуги за потребою.

Для оперативності в кожній територіальній громаді слід розробити карту руху соціальних послуг в громаді. Яка має бути доступною для кожного жителя, щоб вчасно отримати необхідну допомогу .

Велику роль в наданні соціальних послуг на рівні з державним сектором відіграють недержавні організації, благодійні фонди, міжнародні фундації.

На даний час в Україні в партнерстві з Міністерством соціальної політики успішно працюють УВКБ ООН, ЮНІСЕФ, Червоний Хрест України та інші. Крім фінансової, гуманітарної допомоги, вони надають психологічну, юридичну, медичну, психо-соціальну допомогу та догляд вдома.

Заключивши угоди про співпрацю, місцеві органи влади, матимуть додатковий людський потенціал та фінансовий ресурс для розвитку соціальних послуг окремим категоріям громадян, запровадження нових видів послуг та збільшення кількості одержувачів послуг.

Через воєнний стан на разі не врегульоване питання щодо соціальних послуг і державного замовлення, відсутній єдиний закупівельник соціальних послуг. Менше уваги було приділено навчанню спеціалістів і фахівців соціальної сфери.

На превеликий жаль система соціальних послуг так і не сформувалась як цілісна та комплексна. Відсутнє збалансоване стратегічне планування.

Отже, механізмами антикризового управління є системне бачення ситуації в розвитку соціальних послуг через вивчення потреб громади, моніторинг процесів, які проходять у регіонах, та упередження соціальних, економічних криз; активну дієву комунікативну дію, яка направлена на розвиток, прозорість громади; людина має бути в центрі уваги і має бути залучена до процесів суспільного життя та урядування в громаді; затвердження стратегії розвитку, залучення громадських



інституцій до надання соціальних послуг та додаткового фінансового ресурсу у вигляді держзамовлення та реалізацій грантових (інвестиційних) програм іноземних донорів.

### **Література:**

1. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.



**Штиршов Олександр Миколайович,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,

**Хлановський Владислав Сергійович,**  
аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та  
адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

## **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ ЛІДЕРА**

Політичний імідж – це сформований у масовій свідомості і емоційно забарвлений образ політичного лідера, що має характер стереотипу. Формування іміджу відбувається як стихійно, несвідомо, і свідомо, коли ретельно відстежуються особливості сприйняття політика, продумується нова стратегія і тактика формування сприятливого образу.

У сучасних умовах проблема формування політичного іміджу в Україні набула важливого як теоретичного, так і практичного значення. По-перше, це пов'язано зі становленням в Україні демократичної політичної системи, а по-друге – з необхідністю закріплення на всіх рівнях суспільної свідомості та практики демократичних політичних цінностей. Важлива роль у процесі демократизації суспільства покладається саме на політичного лідера.

Саме тому проблема побудови політичного іміджу останнім часом привертає увагу політичних діячів. Говорячи про створення політичного іміджу політичного лідера, слід нагадати про широкий арсенал засобів і методів, за допомогою яких створюється імідж у конкретній соціально-політичній ситуації. Основними функціями побудови політичного іміджу є завоювання довіри електорату, підвищення його активності; покращення інформованості виборців у сприятливому для політика ракурсі; нейтралізація заходів, які проводить опонент.

Виходячи з цього, впливає що лідери, які поважають інших людей, дозволяють їм бути такими, якими вони є, з усіма їхніми творчими устремліннями та бажаннями та проблемами. Вони ставляться до інших з усвідомленням їхньої безумовної цінності та цінують їх індивідуальні особливості. Питання ідентифікації особистості як лідера має базуватись на певних принципах, що є фундаментом його подальшої діяльності. Виходячи з цього визначено сім методологічних принципів

побудови політичного іміджу, що вважаються наріжним каменем власне політичних принципів. Політичний імідж повинний бути зрозумілим, правдоподібним, привабливим, спрощеним, невизначним, перебільшеним і усвідомленим, кожен із яких є як важливою окремою складовою так і системою цінностей сучасного лідера. Варто зауважити, що зазначені методологічні принципи неспроможні охопити всі ситуації, із якими доводиться зіштовхуватися лідеру. Огляд цих методологічних принципів побудови політичного іміджу принципів, що ґрунтуються на практичному досвіді, дає змогу прояснити питання, пов'язані з різними ситуаціями, що можуть виникати.

Перший принцип це впізнаваність – це принцип, що стосується позиції впізнаваності. Суть принципу супроводжуваній такими рисами й ознаками, які легко впізнаються аудиторією, на яку він орієнтований, і не потребують докладання певних зусиль, має супроводжуватися зрозумілим гаслом, логотипом, слоганом.

Другий принцип – це правдоподібність. Його головний зміст стримані висловлювання та поведінка, правдиві обіцянки, конкретні, нехай маленькі, але реальні дії. Його головна ідея полягає в тому, щоб не завдавати умисної шкоди та не брати участь у діях, які можуть нашкодити іншим.

Третій принцип – це привабливість, він апелює до почуттів та швидше сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвітлює одну або кілька характеристик суб'єкта політики.

Четвертий принцип – це спрощеність. Досвід практики різних лідерів показує, що політичний імідж по можливості має бути спрощеним. Тобто аби сприйматися масовою аудиторією, він має бути простішим за сам об'єкт, тобто простий імідж швидко запам'ятовується.

П'ятий принцип – це невизначеність, він включає можливість приписувати тому чи іншому суб'єкту політики бажані риси, тобто ті, які аудиторія хоче бачити. Імідж державного лідера повинний мати можливість посідати місце між здоровим глуздом і почуттям аудиторії, між реальністю й очікуваннями. Тому лідер має бути обережним, щоб не поставити під загрозу відносини у площині лідер-суспільство та не відмовлятися від зобов'язань, які він не виконав.

Шостий принцип – це гіперболізація. Він виникає оскільки політичний імідж розрахований на сприйняття масовою свідомістю, іміджеві характеристики суб'єктів політики бажано передавати в дещо гіперболізованій формі. Також слід постійно досліджувати можливості посилення ефективності іміджу.

Сьомий принцип – це усвідомленість, так як для політичного успіху вкрай необхідно, щоб імідж суб'єктів політики формувався на основі усвідомлення реальної здатності суспільної свідомості для його сприйняття [1, с. 231–232].

Досліджуючи методологічні принципи побудови політичного іміджу у розрізі лідерства, варто дослідити наявну проблему і подивитися, як кожен із перелічених вище принципів може застосовуватися в даному конкретному випадку. Іноді для цього просто достатньо з'ясувати ступінь впливу проблеми на конкретний принцип та можливі загрози які вона несе. У складніших випадках корисно мати можливість опрацювати етапи етичної моделі прийняття рішень та оцінити, які з цих моральних принципів можуть суперечити один одному.

В іміджі політика населення воліє бачити втілення своїх надій, прагнень, що існують на рівні масової суспільної свідомості. Отже, бажаним для населення є наявність таких рис, як високий рівень загальної та політичної культури; уміння

знаходити спільну мову з людьми; професійні компетентності; принциповість та чесність; уміння публічно виступати; досвідченість тощо.

На закінчення можна відзначити, що використання ефективних передвиборних технологій, що активно формують думку електорату, що просувають певні інтереси владної еліти, стає однією з ключових умов успіху, як і світової, так і вітчизняної політики. Обов'язковою умовою успішної передвиборчої кампанії є правильно створений образ політичного лідера, максимально відповідний очікуванням електоральної групи, здатний завоювати симпатії народу, викликати на поверхню політичних процесів той архетип, який дозволить задати певний мотив діяльності – через масмедіа, пресу, політичну рекламу, висловити емоційний стан у відповідному ідеологізованому (архетиповому) сюжеті виборців, або буде відкинуто. Ідея, яку проголошує лідер, стає шифром якогось соціального проекту, а сам політик через подієві піар-акції постає в образі позитивного міфічного героя.

Складний імідж задає напрямок уяві людей, які сприймають цей образ, та спрямовує їх до пошуку міфу, що стоїть за іміджем політика. Більш того, кінцевий результат вважається результатом «власного бачення», а не результатом нав'язаним зовнішнім світом.

### Література:

1. Лісничий В. В., Гриценко В. О. Сучасний виборчий PR : навч. посіб / В. В. Лісничий, В. О. Гриценко. Северодонецьк, 2001. С. 231–232.



**Шульський Іван Валерійович,**

*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Публічне управління розвитком територіальних громад як в Україні, так і за кордоном завжди було в центрі уваги науковців та практиків. Наразі особливої актуальності набуває вдосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, зокрема розробка нових підходів до здійснення такого управління, особливо в умовах євроінтеграції. Для цього, перш за все, слід дослідити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації з удосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні.

Для України вибір європейського вектору розвитку означає рух у напрямку європейської цивілізаційної моделі, що передбачає демократичний перехід до політично організованого, відповідального суспільства нової якості, в якому підвищується рівень ділової активності та політичної участі громадян, а також забезпечення їх прав і свобод, формується нова структура соціального простору. Ці якісні зміни у структурі та змісті громадянського суспільства детермінують зміни у формі та змісті держави, особливо в системі державного управління, що передбачає

зміну формату спілкування держави та громадян. Підґрунтям цього формату має стати формування результативної, ефективної системи публічного управління, адекватної світовим тенденціям та реаліям в Україні [2].

Для вирішення сучасних актуальних проблем розвитку територіальних громад особливого значення набуває реформування системи публічного управління розвитком територіальних громад в Україні.

Публічному управлінню розвитку територіальних громад та його механізмам приділяли увагу такі сучасні науковці, як: В. Бабаєв, С. Гайдученко, М. Латинін, М. Новікова, В. Мамонова, С. Чернов та інші. Незважаючи на достатню кількість публікацій та окреслених в них питань щодо здійснення публічного управління розвитком територіальних громад, необхідним постає визначення напрямів удосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні.

М. Латинін та інші автори звертають увагу на те, що важливим є збільшення економічної самостійності територіальних громад, підтримка їх економічного розвитку, створення передумов для якісних перетворень, активізація економічної діяльності

в територіальних громадах, забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад в довгостроковій перспективі. Це вимагає принципів змін у підходах до їх стратегічного розвитку [6]. С. Гайдученко та С. Чернов підкреслюють необхідність забезпечення плідної взаємодії органів місцевого самоврядування, державної влади [5].

Як відомо, публічне управління розвитком територіальних громад в Україні здійснюється за допомогою його механізмів. Механізм трактують як сукупність деталей чи ланок, що передає або перетворює рух; систему, пристрій, що визначають порядок певного виду діяльності [4].

Публічним управлінням є вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство (суспільні відносини, процеси) відповідно до покладених на нього суспільнозначущих функцій і повноважень. Публічне управління виникає як результат суспільного договору між державою і суспільством, коли органи і посадові особи наділяються владними повноваженнями [2].

У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» вказано, що територіальною громадою є жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох міст, сіл, селищ, що мають єдиний адміністративний центр [3].

У довідковій літературі розвиток визначають як процес, в ході якого система збільшує можливості із задоволення потреб її елементів та інших систем, що знаходяться у зовнішньому середовищі від такої системи [1].

З метою удосконалення сучасних механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні необхідним, насамперед, є визначення сутності публічного управління розвитком територіальних громад, змісту механізмів публічного управління розвитком територіальних громад, дослідження зарубіжного досвіду публічного управління розвитком територіальних громад. Набуває актуальності визначення особливостей публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, здійснення аналізу функціонування механізмів публічного управління

розвитком територіальних громад в Україні, проведення експертного оцінювання механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні.

Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні свідчить про важливість удосконалення зазначених механізмів.

В умовах сьогодення необхідним постає визначення стратегічних орієнтирів розвитку публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, напрямів оновлення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад

в Україні, шляхів вдосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні в умовах євроінтеграції.

На нашу думку, перш за все, слід приділити увагу розробці та обґрунтуванню складових комплексного механізму публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, що потребує подальших наукових пошуків.

### Література:

1. Державне управління та державна служба : словник-довідник / Уклад. О. Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.
2. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*, 2015. Вип. 44 (1). С. 53–63.
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. *ВВР України*. 1997. № 24. Ст. 170.
4. Словник іншомовних слів / Уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкаралута К. : Наук. думка, 2000. 680 с.
5. Чернов С., Гайдученко С. Публічне адміністрування : текст лекцій. Харків : ХНУМГ, 2014. 97 с.
6. Mykola A. Latynin, Kateryna V. Pastukh, Denys L. Tarasenko, Serhii O. Shevchenko, Anna Yu. Munko Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, University of Almeria, Spain, Vol. 39. № 5.



## СЕКЦІЯ 3

### Економіко-правові аспекти публічного управління

**Ваганова Людмила Василівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

**Банашко Ольга Олександрівна,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Розглядаючи проблему державного управління регіональним розвитком, важливо, перш за все, зрозуміти сутність терміну «розвиток». Цей термін використовується в соціальних, економічних та інших науках та описує тривалий процес переходу складних системних об'єктів до більш досконалого стану. Розвиток передбачає унікальну, направлену та закономірну зміну матеріальних об'єктів, яка призводить до виникнення покращеної якості [1, с. 159].

Розглядаючи питання регіонального розвитку, потрібно враховувати, що спрямованість розвитку може бути як позитивною, так і негативною. Негативна спрямованість розвитку, яку також можна назвати регресом, проявляється у зниженні економічних, соціально-демографічних, культурних та інших показників регіону. Однак, таке розуміння розвитку є неприйнятним з точки зору державної політики регіонального розвитку, оскільки вона має на меті забезпечення належного рівня та якості життя населення, збалансованого розвитку регіонів та зменшення соціальної напруги. Тому, у контексті соціально-економічного розвитку регіонів, необхідно акцентувати увагу на позитивній спрямованості процесу розвитку, тобто прогресу. При формуванні та реалізації завдань та напрямів державного управління регіональним розвитком слід прагнути до зростання та покращення економічних, соціально-демографічних, культурних, екологічних показників та характеристик, що визначають стан регіону [2, с. 59].

Однією з ключових функцій державного управління є забезпечення сприятливих умов для розвитку регіонів та усунення наявних перешкод. Цей процес має бути системним та охоплювати всі складові регіональної політики та управління, щоб забезпечити стабільний розвиток регіонів та країни в цілому. Важливо розглядати не тільки окремі аспекти впливу держави на регіональний розвиток, але й досліджувати систему управління та всі її складові. Такий підхід дозволить краще зрозуміти роль держави у забезпеченні регіонального розвитку в умовах ринкової економіки.

Невід'ємними складовими системи державного управління регіональним розвитком є:

- розробка та прийняття правових норм, які стосуються регіонального розвитку (це забезпечить інституційно-правове функціонування системи державного управління регіональним розвитком);
- визначення стратегічних пріоритетів довгострокового розвитку регіонів;
- розробка стратегій регіонального розвитку та індикативного планування (прогнозування), включаючи визначення місця та ролі регіонів у національній економіці;
- координація державної регіональної політики, яка передбачає чіткий розподіл повноважень та усунення дублювання у процесі прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку. Для цього необхідно створити та налагодити ефективну діяльність Координаційної ради регіонального розвитку;
- регулярний моніторинг розвитку різних сфер на регіональному рівні, забезпечення інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- державне регулювання розвитку регіонів, зокрема шляхом застосування галузевої та секторальної політики [3, с. 57].

Наразі наша країна намагається стати частиною європейської спільноти та встановити партнерські відносини з іншими країнами світу. Проте, в суспільному житті нашої держави існує цілий ряд проблем, які ускладнюють процеси регіонального розвитку, а також державного управління в цій сфері. Ці проблеми заважають забезпеченню економічного зростання, поліпшенню соціального розвитку та створенню ефективної системи управління регіональним розвитком.

В Україні однією з найгостріших проблем регіонального розвитку є його нерівномірність у різних регіонів, яка проявляється як в цілому по країні, так і на окремих територіях в межах кожного регіону. Це явище є типовим для більшості країн світу, і його гострота залежить від економічного розвитку країни. Для забезпечення політичної стабільності суспільства, сталого розвитку економіки та підвищення її конкурентоспроможності на світовому рівні, в Україні розробляються та реалізуються програми вирівнювання міжрегіональних розбіжностей. Українські реалії надають особливої важливості розробці та впровадженню відповідних програм та заходів [4, с. 147].

Учені та практики, що працюють в галузі державного управління регіональним розвитком, визначають основні завдання, які необхідно вирішувати в першу чергу, зокрема знаходження компромісів щодо економічної свободи різних регіонів; розвиток міжрегіональної економічної взаємодії; подолання асиметрії у розвитку регіонів та допомога депресивним територіям; стимулювання інноваційного та інвестиційного розвитку, використовуючи потенціал регіонів; зміцнення матеріальної бази територіальних громад через прямі взаємовідносини між державним бюджетом та бюджетами місцевих органів самоврядування [5, с. 16].

Після аналізу сучасного стану та основних проблем регіонального розвитку в Україні, а також врахувавши теоретичні та практичні підходи до визначення основних завдань управління регіональним розвитком, можна зробити висновок, що державне управління регіональним розвитком зіштовхується із низкою складних проблем. Держава повинна проводити активну гуманітарну, соціальну та культурну політику з метою подолання наявних соціальних, культурних, політичних та економічних протиріч між різними регіонами країни. Забезпечення збалансованого регіонального розвитку та зниження міжрегіональних нерівностей є основним завданням державного управління регіональним розвитком. Це включає

стимулювання розвитку менш розвинутих регіонів, зменшення диспропорцій між розвитком сільських та міських районів, пошук джерел для стимулювання розвитку занепадаючих населених пунктів та створення альтернатив для забезпечення прийнятних умов для життя мешканців цих населених пунктів.

### Література:

1. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К. : Ірпінь, ВТФ «Перун», 2001. С. 1440
2. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України*. 2010. Вип. № 2. С. 57–61.
3. Бугас Н. В., Бугас В. В. Особливості регіонального розвитку як об'єкта управлінського впливу держави. *Ефективна економіка*. № 2. 2017. С. 51–59.
4. Волик С. В. Удосконалення механізмів сталого розвитку регіонів України як запорука стабільності держави. *Держава та регіони*. 2012. № 2. С. 145–149.
5. Воротіна В. Є., Жаліла Я. А. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. К. : НІСД, 2010. С. 288.



**Гвоздь Євген Вікторович,**  
здобувач Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЕНЕРГКОГЕНЕРУЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Характеристика господарювання сьогодення, насамперед, визначається проблемами неефективного використання наявних виробничих та фінансових ресурсів. Переважно це зумовлюється втратою функціональних зв'язків між різними підрозділами у структурі підприємства. Кожен підрозділ працює відокремлено, не вбачаючи за вузьким завданням загальних кінцевих цілей роботи підприємства. Така дезінтеграція внутрішньофірмових зв'язків називається у логістиці міжфункціональними конфліктами. Вирішення таких проблем може бути знайдено у рамках логістичного підходу. Суть даного підходу полягає у пріоритеті загальної кінцевої мети підприємства над цілями окремих його підрозділів, розгляд підприємства як цілісної логістичної системи. Найважливішу роль інтенсифікації цього процесу належить управлінню витратами виробництва, необхідності їх зниження, шляхом планування, управління та контролю руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків по всьому логістичному ланцюгу. Багато підприємств не приділяють достатньо уваги обліку логістичних витрат, зниження (оптимізація) яких дозволить підприємству набути конкурентної переваги [1]. У зв'язку з процесом реструктуризації енергетики, що розпочалась, введенням конкурентних відносин у середовищі генеруючих підприємств особливо важливо для самостійної діяльності електричних станцій.

У енергетиці нині показник витрат включає в себе чотири групи витрат, серед яких витрати, пов'язані із залізничними, автомобільними та водними перевезеннями



(оплата транспортних тарифів та зборів при доставці продукції на склад), витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, інші витрати на завезення товарів, нарахування та націнки, сплачені постачальникам; витрати, пов'язані із зберіганням, підробітком та реалізацією товарів [3].

Склад логістичних витрат обчислюється як за окремими видами матеріальних ресурсів, так і за етапами логістичного процесу, зокрема постачання матеріальних ресурсів; переміщення матеріальних ресурсів усередині підприємства; збут готової продукції. Кожен із цих етапів логістичного процесу підрозділяється більш дрібні етапи. Розрахунок логістичних витрат нашій країні проводиться у галузях, обслуговуючих процес звернення: матеріально-технічне постачання, транспорт, заготівлі, торгівля. У інших виробничих галузях логістичні витрати з інших витрат не відокремлюють і враховують у загальній сумі матеріальних витрат, або у загальногосподарських та інших групах накладних витрат.

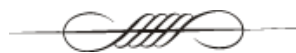
Розглянемо переміщення матеріальних ресурсів усередині підприємства та склад логістичних витрат. Логістичні витрати на даному етапі складаються з витрат на утримання та експлуатації власних та залучених з боку транспортних засобів; заробітна плата робітників (водіїв авто- та електрокар, кранівників тощо), зайнятих переміщенням вантажів, підвезенням у цех, вивантаженням матеріалів, інструментів та деталей до робочих місць, та прибиранням їх від робочих місць та відрахування на соціальне страхування; вартість транспортних послуг допоміжних цехів та господарств, вартість транспортних послуг, наданих сторонніми організаціями [2].

Розвиток енергетичних підприємств нерозривно пов'язаний з розвитком теорії та методології системного аналізу та оптимізацією потокових процесів, що визначають їх функціонування [4]. Розвиток системи ринкових відносин передбачає органічне поєднання як процесів виробництва та передачі енергії, але й процесів комерційної діяльності на єдине ціле. Крім того, необхідне створення абсолютно нової філософії безпосередніх учасників даних процесів, зокрема виробників та споживачів, заснованої на системі партнерських відносин.

Аналіз робіт науковців та спеціалістів провідних наукових шкіл показує, що в даний час відсутній єдиний методологічний підхід до формування системи сталого розвитку енергетичного підприємства в інфраструктурі регіонального ринку на основі принципів логістики.

### Література:

1. Руденко Г. Р. Аналіз логістичних послуг в Україні. *Бизнес-информ*. 2011. № 8. С. 63–65.
2. Чернописька Н. В., Шандрівська О. Є. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 735. С. 244–249.
3. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.
4. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1 (27). С. 114–124.



**Зуб Алла Василівна,**

*здобувачка кафедри соціальної і гуманітарної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, директорка ЗЗСО №154 Харківської міської ради*

## **ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНІ ВИМІРИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Діти з особливими освітніми потребами (далі – ООП) відносяться до тієї категорії населення нашої держави, котра болючіше за інших відчула небезпеки, спричинені повномасштабним вторгненням. Поступово оговтуючись від проблем, пов'язаних з пандемією, з лютого 2022 року ця соціальна група знову опинилася в надзвичайно скрутному становищі. В свою чергу, серед дітей з ООП однією з найменш досліджених груп є учні, котрі разом з батьками, або в складі організованих груп опинилися за кордоном, переважно в країнах Європейського Союзу, і перебувають там в статусі тимчасово захищених осіб.

Не можна сказати, що такі діти знаходяться на маргінесі уваги публічної влади. Органи управління освітою ведуть облік місць перебування всіх учнів, в тому числі і з ООП, під час здійснення офіційних візитів до країн ЄС, представники Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, українського Омбудсмана тощо, цікавляться рівнем захисту прав на освіту тих українських дітей, які навчаються в європейських освітніх закладах. Вже навесні 2022 року Міністерство освіти і науки України було запропоновано чіткий алгоритм дій, що покликаний допомогти родинам з дітьми з ООП, які перебувають за кордоном [1], а також розроблено ґрунтовні методичні рекомендації з організації інклюзивного навчання в Україні [2].

За підтримки потужних міжнародних партнерів впроваджуються масштабні проекти, що спрямовані на забезпечення територіальних громад необхідними матеріально-фінансовими та навчально-методичними ресурсами для організації навчання дітей з інвалідністю. Одним з прикладів є реалізований в семи областях України проект в межах програми ЮНІСЕФ – «СПІЛЬНО», покликаний надати нові знання соціальним працівникам, педагогам, батькам та піклувальникам дітей з інвалідністю [3].

Поряд із тими дітьми з ООП, котрі перебувають в країнах ЄС в складі власних родин, значною є кількість українських учнів, що виховувалися в інтернатних закладах і опинилися за кордоном без супроводу членів власної сім'ї. Так, станом на вересень 2022 року лише Литовська Республіка прийняла понад 1090 вихованців дитячих будинків. Для облаштування маленьких українців Литва терміново модернізує заклади тривалого перебування, в тому числі, і за рахунок грантів міжнародних організацій. Зокрема, Банком розвитку Ради Європи було надано 419 тис. євро для покращення умов проживання дітей з ООП, які полишили Україну в наслідок війни [7].

Велике значення організації інклюзивного навчання приділено в тих документах, що визначають перспективи відновлення нашої держави. Зокрема, одним з пріоритетів діяльності Ради Європи в захисті прав дітей під час війни, а також у повоєнний період визначено «надання підтримки в частині захисту прав усіх дітей... і дітей з особливими потребами» [5]. Окреме місце відведено впровадженню

інклюзивного навчання і в Плані дій з відновлення деокупованих громад. Так, п. 103 передбачено визначення першочергових потреб дітей з особливими потребами. Важливим є і п. 98, що декларує необхідність «вивчення потреби в організації підвезення до ЗЗСО осіб, які здобувають освіту та проживають у сільській місцевості...» [4]. При цьому особливий акцент зроблено на необхідності обладнання транспорту для дітей, котрі мають порушення зору, опорно-рухового апарату тощо. Доречність такого підходу важко переоцінити, адже в наслідок бойових дій кількість дітей з інвалідністю буде лише зростати.

Одним з інструментів контролю за дотриманням прав дітей на освіту можуть стати моніторингові візити Омбудсмена України до закордонних закладів освіти, що прийняли українських дітей на навчання. Тим більше, що до плану роботи омбудсмена включено п. 17, яким передбачено моніторинг прав дітей з ООП, а також п. 29, що присвячений моніторингу додержання прав громадян України, котрі перебувають за кордоном [6]. Отже, об'єднання цих двох напрямів може бути перспективним в частині висвітлення та розв'язання тих проблем, з якими стикаються українські діти.

Варто також розглянути можливість організації моніторингових візитів представниками Служби освітнього омбудсмена. Так, діяльність даної інституції очевидно не розповсюджується на територію іноземних держав. Разом з тим, в межах міждержавного співробітництва органів управління освітою, а також за підтримки міжнародних організацій правозахисного спрямування, організувати такі візити цілком можливо, тим більше, що захист прав дітей з ООП є окремо прописаним повноваженням освітнього омбудсмена. Дієву підтримку в цій справі можуть надати представники дипломатичних установ України, а також мережі українських освітніх хабів, що створені в столицях Болгарії, Угорщини, Польщі та низки інших європейських країн.

### Література:

1. Інструкції для батьків: як отримати психолого-педагогічну оцінку розвитку дитини з ООП, якщо перебуваєте за кордоном? 05.09.2022. URL : <https://nus.org.ua/news/yak-batkam-ditej-z-ooop-otrymaty-vysnovok-irts-za-kordonom-instruktsiya>.
2. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами у 2022/2023 навчальному році. Додаток до листа МОН України № 1/10258-22 від 06.09.2022. URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-organizaciyu-osvitnogo-procesu-ditej-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-u-20222023-navchalnomu-roci>.
3. МОН, Мінсоцполітики та МОЗ спільно з ЮНІСЕФ запустили проект кризової допомоги для дітей з інвалідністю та їхніх сімей. 22.06.2022р. URL : <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-minsocpolitiki-ta-moz-spilno-z-yunisef-zapustili-proyekt-krizovoyi-dopomogi-dlya-ditej-z-invalidnistyu-ta-yihnih-simej>.
4. План дій органів виконавчої влади з відновлення де окупованих територій територіальних громад: Затверджено розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022р. № 1219-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-zatverdzhennia-planu-dii-orhaniv-vykonavchoi-a1219r>.
5. План дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» 2023-2026 рр.: затверджено Комітетом міністрів Ради Європи 14 грудня 2022 р. URL : <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282>.

6. План заходів із реалізації Стратегічних напрямів діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на 2022 р.: затверджено наказом Уповноваженого Верховної Ради з прав людини від 29.12.2021 р. № 84.15/21 URL : <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/plan-zahodiv-realizacii-strateg-napryam%20na%202022.pdf>.

7. New CEB grant to Lithuania to support children with disabilities fleeing Ukraine. 22.09.2022. URL : <https://coebank.org/en/news-and-publications/news/new-ceb-grant-lithuania-support-children-disabilities-fleeing-ukraine/>



**Ігнат Аліна Віталіївна,**

*здобувач вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ**

Велике різноманіття суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність з метою задоволення власного економічного інтересу, зумовлено широким спектром потреб та постійними змінами в суспільстві. Залежно від обраної форми його реалізації виникають різного роду підприємства, установи чи виробництва, що здійснюють свою діяльність з метою одержання прибутку та задоволення певних благ та здійснюють свою діяльність на засадах економічної свободи.

В процесі децентралізації та розвитку ринкової економіки в Україні широко розповсюджується підприємницька діяльність, коли людина володіє економічним потенціалом та сміливістю до ризиків для задоволення своїх потреб та інших людей та розуміє структуру суспільних потреб, що об'єднується в особисту вигоду та суспільну корисність. Для місцевого економічного розвитку визначальною функцією постає забезпечення ефективного функціонування підприємницьких структур через розширення наявних та залучення нових інструментів. На сучасному етапі формування економічних зв'язків між регіонами, залучення інструментів розвитку підприємницького середовища відіграє велике значення у соціально-економічному розвитку регіону.

З метою забезпечення такої діяльності, кожна територіальна громада повинна здійснити діагностику реальних та потенційних можливостей своєї території та вже на основі цього формувати план розвитку у вигляді стратегії, застосування програмно-цільового методу діяльності та усіх можливих інструментів економічного розвитку. Проте інструментів на сьогодні існує досить багато, тож діяти варто за певним алгоритмом. Перш за все, важливо розуміти та проаналізувати думки усіх зацікавлених сторін, якими є громада, громадські організації та органи місцевого самоврядування, органи державної влади, а також окремі фізичні та юридичні особи. Інтерес кожної сторони спрямований на загальне покращення

добробуту місцевого населення та країни в цілому. Важливим фактором є адекватне розуміння усіх наявних ресурсів, що можуть бути залучені в процес економічного розвитку, а також потенційний ресурс який можливо залучити в перспективі. Та зрештою береться до розгляду увесь спектр наявних інструментів економічного розвитку у вигляді проектів, програм та заходів різних типів, які створюють умови для місцевого економічного розвитку.

Основою для відбору інструментів місцевого економічного розвитку підприємницького середовища можуть бути стратегія розвитку громади, дані здійсненої діагностики, опитування представників бізнес-сектору тощо. Варто розуміти, що спектр інструментів є доволі широким, але звернемо увагу саме на такі, що демонструють свою ефективність в місцевому економічному розвитку та спрямовані на підтримку та розвиток суб'єктів підприємницької діяльності.

В сучасних умовах життєдіяльності в Україні та поширеною практикою розміщення в більш безпечних зонах є релоковані підприємства, такий інструмент як індустріальний парк стають дієвим інструментом підтримки останніх. А саме виділена у межах територіальної громади територія, яка облаштована відповідною інфраструктурою для ведення господарської діяльності, що і є індустріальним парком, забезпечує діяльність у сферах переробної промисловості, переробки промислових та побутових відходів, а також науково-технічну діяльність. Першочерговими перевагами розташування підприємства на цій території є отримання податкових та митних пільг, до прикладу звільнення від ПДВ та мита при імпорті обладнання для виробництва чи зниження орендної плати за землю, що вже вирішується органами місцевого самоврядування. Фінансова допомога за рахунок коштів державного бюджету надається одному заявнику-суб'єкту господарювання індустріального парку та одноразово у сумі, що не перевищує 60 млн грн і 80% кошторисної вартості цілей, для яких вона призначена наприклад компенсація витрат на підключення до інженерних мереж [3]. Допомога одному суб'єкту надається лише одного виду. Для залучення потенційних інвесторів індустріальні парки часто надають послугу «єдиного вікна», щоб отримати всю необхідну інформацію із питань купівлі або оренди землі.

Для територіальних громад використання цього інструменту має наступні переваги:

- підвищення конкурентної привабливості територіальної громади;
- розвиток місцевого бізнес-середовища;
- створення спеціальної інфраструктури з облаштованими інженерними комунікаціями на певній ділянці;
- осередок розвитку екологічно орієнтованого місцевого бізнесу з метою вирішення та запобігання екологічних проблем.

Ще один інструмент став можливим лише завдяки обумовленому законодавством України праву органів місцевого самоврядування створювати позабюджетні цільові фонди, питання утворення яких належать до компетенції міських рад. Йдеться про краудфандинг як публічний збір коштів на добровільній основі серед фізичних осіб та організацій з метою реалізації конкретного проекту, де ініціаторами виступають фізичні особи, організації, органи місцевого самоврядування та інші [1, с. 42]. Цей інструмент передбачає залучення невеликих сум коштів проте від значної кількості людей, які використовують соціальні медіа, так звана добровільна пожертва на проект у який вони вірять і тим самим сприяють його реалізації. У відносинах краудфандингу мають місце три суб'єкти як ініціатори

проекту, особи та організації, що добровільно дають свої кошти на його реалізацію та краудфандингові платформи, що існують у вигляді платформ-сайтів чи організацій. Перевагою цього інструменту є збір коштів на короткострокові проекти та більшості соціального характеру, із чітко визначеним результатом, наприклад, підтримка соціального підприємництва, що спрямоване на забезпечення робочими місцями осіб з особливими потребами, проекти, які передбачають збір коштів на відбудову зруйнованого житла внаслідок стихійного лиха, воєнних дій тощо. Для місцевих жителів це є можливістю трансформації заощаджень в інвестиційні ресурси.

Для підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва спрямована діяльність таких організацій як бізнес-інкубаторів. Їх діяльність спрямована на підтримку на ранніх стадіях підприємництва шляхом надання на певних умовах та на визначений час обладнанні приміщення чи інше майно, а також окремі види консультацій щодо юридичних чи фінансових послуг. В сучасних умовах існує велика різноманітність організаційно-правових форм бізнес-інкубаторів – від структурних підрозділів організацій та підприємств до самостійних установ. Користь для органів місцевого самоврядування у створенні бізнес-інкубатора полягає у формуванні сприятливих організаційно-економічних умов для розвитку малого і середнього бізнесу на території громади [4]. А одним із пріоритетів запровадження цього інструменту вбачають в розвитку культури підприємницької діяльності та зниження рівня тіньового сектору економіки.

На сьогодні розвиток підприємницького середовища зумовлений активним впровадженням ринкової економіки та її принципів, наявністю значного потенціалу людини у задоволенні власного економічного інтересу, що зумовлено динамічними змінами в світі та суспільстві у категорії потреб та благ, а також надання територіальним громадам матеріально-фінансової самостійності, що значно розширило економічні зв'язки між регіонами та дозволяє накопичувати й спрямовувати бюджетні кошти на потреби громади. Проте як і будь яке середовище, що є відкритою системою, підприємництво зазнає ризиків чи втрат внаслідок впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому розвиток і впровадження інструментів економічного розвитку, що сприяють розширенню підприємницької діяльності є правильним вибором напрямку для соціально-економічного розвитку кожної територіальної громади окремо та встановлення між ними економічних зв'язків.

### Література:

1. Дуб А., Патицька Х., Сторонянська І. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період : посіб. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2022. 75 с.
2. Демченко О. П. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. № 27. 2021. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/414>.
3. Про індустриальні парки : Закон України від 21 червня 2012 р. № 5018-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>.
4. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики : посібник. Київ. 2019. 141 с. URL : [https://auc.org.ua/library?field\\_subject\\_tid=394&type=375&page=1](https://auc.org.ua/library?field_subject_tid=394&type=375&page=1).



**Капленко Галина Вікторівна,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та публічного управління  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

## **ПЕРЕКОНАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

Переконання в публічному адмініструванні – це здійснення суб'єктами публічної адміністрації виховних, роз'яснювальних і організаційно-управлінських заходів для спонукання конкретних осіб і людських колективів до поведінки, відповідної нормам права й цілям, які схвалюються державою, визнаються нею соціально корисними.

У юридичній літературі наявне твердження, що в Україні «під методом переконання відсутня необхідна нормативна основа, тобто в законах, що регламентують діяльність органів виконавчої влади, відсутні положення про застосування такого заходу впливу на свідомість підвладних суб'єктів» [1, с. 37]. Проте це твердження не відповідає дійсності. Так, згідно зі статтею 22 «Можливість звільнення від адміністративної відповідальності при малозначності правопорушення» Кодексу України про адміністративні правопорушення, «при малозначності вчиненого адміністративного правопорушення орган (посадова особа), уповноважений вирішувати справу, може звільнити порушника від адміністративної відповідальності і обмежитись усним зауваженням» [2]. Або інший приклад: у статті 89 Закону України «Про Національну поліцію» передбачено, що «поліція надає підтримку програмам правового виховання, пропагує правові знання в освітніх закладах, медіа та у видавничій діяльності» [3].

Серед представників української науки про публічне управління найбільшу увагу методу переконання приділяють адміністративісти. Проте, як констатує І. Гриценко, «у європейській науці адміністративного права питання переконання на сторінках відповідної літератури не досліджуються» [4, с. 6]. На його думку, «зазначений інститут має бути виведений за межі вітчизняного адміністративного права і вивчатися представниками науки державного управління» [4, с. 6]. Обґрунтовує він цю думку за допомогою таких аргументів: 1) активне трансформування українського адміністративного права з права управлінського в право публічно-сервісне призведе до домінування в предметі адміністративного права не управлінських, а публічно-сервісних відносин, які передбачають не односторонній вплив уповноваженого суб'єкта на підвладний об'єкт, а їх двосторонню взаємодію, а отже, звуження сфери використання методів публічного адміністрування, зокрема й методу переконання; 2) застосування заходів переконання, не може викликати правовідносини між суб'єктами адміністративного права, а тому його норми, у кращому випадку, можуть визначати лише права певних суб'єктів на здійснення цих заходів; 3) оскільки застосування заходів переконання до учасників правовідносин не викликає правових наслідків, дії або бездіяльність щодо їх застосування або незастосування не можуть бути предметом контролю з боку адміністративних судів» [4, с. 6].

На наш погляд, позиція І. Гриценка є контрверсійною. Досить нагадати про те, що, попри значну увагу, приділену у вітчизняній адміністративістиці проблемі звільнення від адміністративної відповідальності при малозначності правопорушення, у статті 22 Кодексу України про адміністративні правопорушення і досі не наведено переліку ознак малозначних адміністративних правопорушень, не вказано на обставини, за наявності яких правомірне звільнення від адміністративної відповідальності. А тим часом у літературі знаходимо вагомий свідчення складності й актуальності цієї проблеми [5; 6; 7].

Існує думка, що однією з форм переконання є заохочення. Проте, на наш погляд, має рацію В. Юровська, коли, констатувавши, що «переконання і заохочення дуже близькі», зазначає: «водночас вони відрізняються один від одного. Основна різниця ... полягає в тому, що переконання передбачає «прив'язку» суспільних інтересів до конкретної особи (вона починає розглядати визначений суспільний інтерес як свій власний), заохочення – «прив'язку» інтересів особи до інтересів суспільства (з користю для себе)» [8, с. 203–204].

Не без впливу радянської управлінської науки у сучасній вітчизняній літературі з публічного управління поширилося положення, що «метод переконання ... має переважати у діяльності суб'єктів публічного адміністрування» [9, с. 129]. Те саме спостерігається і в науковій літературі інших пострадянських держав. Типовим у цьому відношенні є твердження казахстанського науковця М. Жумагулова: «Метод переконання ... має превалювати в системі методів державного управління» [10, с. 23].

Проте слід визнати, що не всі пострадянські науковці поділяють думку, що серед методів публічного адміністрування має домінувати переконання. Більше того, у вітчизняній літературі зустрічаємо твердження, що «примус більшість науковців вважають головним методом впливу в діяльності публічної адміністрації» [11, с. 207].

### Література:

1. Лук'янець Д. М. Стереотипи в адміністративному праві: переконання та примус як універсальні методи державного управління. *Публічне право*. 2012. № 2 (6). С. 37–41.
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. № 8073–Х. Верховна Рада України. Законодавство України URL : <http://bit.ly/2vFWMeo> (дата звернення: 05.05.2023).
3. Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 05.05.2023).
4. Гриценко І. Переконання як метод державного управління та його дослідження у науці адміністративного права: деякі історичні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Сер.: Юрид. науки. 2010. Вип. 82. С. 4–6.
5. Шестак Л. В., Веремієнко С. В. До питання про звільнення від адміністративної відповідальності за незначне правопорушення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Сер.: Право. Вип. 30, т. 2. С. 96–98.
6. Панькевич В. М., Сухоребра Т. І. Звільнення від адміністративної відповідальності при малозначності правопорушення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Сер.: Право. 2020. Вип. 62. С. 235–239.



7. Пастух І. Д. Звільнення від відповідальності при малозначності адміністративного проступку. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Вип. 4. С. 46–50.

8. Юровська В. В. Методи адміністративного права: теоретико-правові та праксеологічні аспекти : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 428 с. URL : [phd.znu.edu.ua/page/dis/07\\_2018/Yurovska-pdf.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page/dis/07_2018/Yurovska-pdf.pdf) (дата звернення: 15.05.2019).

9. Вдовиченко О. М. Застосування методів публічного адміністрування в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 3. С. 124–132.

10. Жумагулов М. Правовые основы административного принуждения : монография. Нур-Султан : КИСИ при Президенте РК, 2019. 359 с.

11. Грянка Г. В. Адміністративний примус у публічному адмініструванні. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2011. № 6. С. 206–214.



**Корюгін Андрій Валерійович,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Для того щоб чітко уявити контури і основні завдання майбутньої організації, удосконалити управління її внутрішнім середовищем використовують метод «дерева цілей», практичне застосування якого продемонструємо на прикладі ТДВ «СК Гардіан» (рис. 1). Так на вершині було виокремлено всеохоплюючу місію, яка найкраще описує прагнення компанії, далі відбувся поділ на три види: соціальні, економічні та організаційні цілі. У свою чергу кожен із трьох видів містить у собі перелік цілей, а найнижчому рівні було описано завдання які необхідно виконати, щоб досягти бажаного результату. Цей поділ на більш менші частинки можна було би продовжувати до нескінченності, але його було припинено, коли чітко стало ясно, що має робити організація у найближчій перспективі.

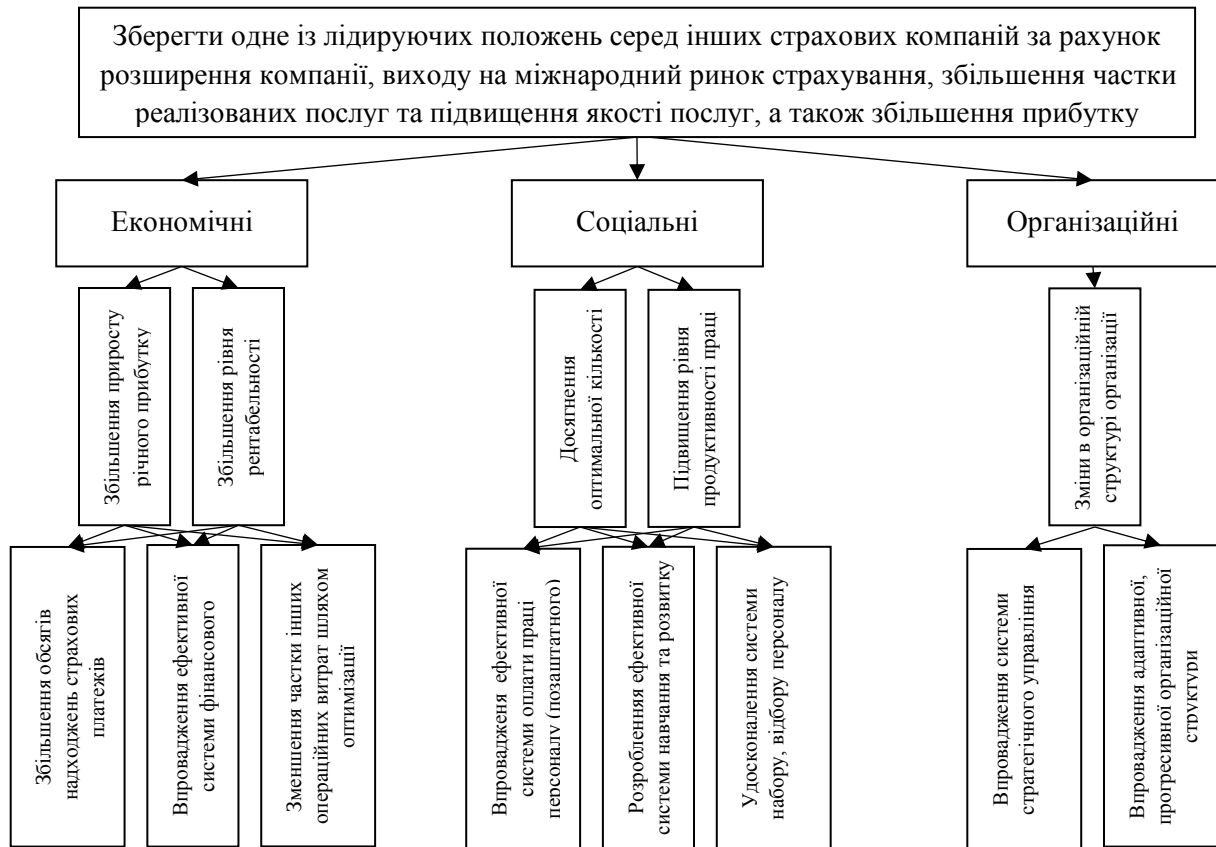


Рис. 1. Дерево цілей ТДВ «СК «Гардіан»

*Примітка. Розроблено автором.*

Також, для проведення комплексного аналізу внутрішнього середовища організації та його елементів необхідно використовувати сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього слід провести SWOT-аналіз середовища організації. SWOT-матриця дає можливість зробити висновки про потенціал форм організації страхової діяльності та обґрунтувати рекомендації щодо стратегій забезпечення тих розвитку через поєднання різних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Отже, SWOT-аналіз форм організації страхової діяльності здійснюють у такій послідовності: спочатку виявляють сильні і сторони форми організації, а також визначають потенційні загрози та можливості. Наслідком проведеного SWOT-аналізу є матриця взаємозв'язків сильних і слабких сторін, можливостей та загроз форми організації страхової діяльності (рис. 2). На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

		Зовнішнє середовище	
		<p>Можливості (шанси)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження нових видів страхування;</li> <li>– Залучення іноземних інвесторів;</li> <li>– Збільшення клієнтської бази;</li> <li>– Зайняття більшої частки вітчизняного та міжнародного ринку страхових послуг.</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестабільна політична ситуація в країні;</li> <li>– Активізація конкуренції та поява нових конкурентів;</li> <li>– Наростаюча недовіра населення до страхового ринку в цілому.</li> </ul>
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Хороша ділова репутація;</li> <li>– Велика мережа філій і представництв;</li> <li>– Висококваліфікований персонал;</li> <li>– Наявність великих і дрібних клієнтів (збалансований страховий портфель);</li> <li>– Широкий спектр надання страхових послуг.</li> </ul>	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вихід на нові ринки з новими програмами дозволить збільшити кількість клієнтів та величину страхових премій;</li> <li>– Співпраця з іноземними компаніями дозволить розробити нові для українського страхового ринку програми</li> </ul>	<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Гарна репутація у клієнтів сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії</li> <li>– Також гарна репутація допоможе зменшити недовіру населення до процесу страхування</li> </ul>
	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостатня інноваційність діяльності, обумовлена специфікою ринку;</li> <li>– Слабка маркетингова діяльність порівняно з конкурентами;</li> <li>– Низький рівень культури споживання страхових послуг.</li> </ul>	<p>Поле СлМ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка нових програм дасть можливість збільшити число споживачів;</li> <li>– Додаткові інвестиції допоможуть розширити кількість філій та представниць.</li> </ul>	<p>Поле СлЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабка програма просування послуг може стати вигідною для конкурентів і стати перешкодою в розвитку компанії;</li> <li>– Втрата інтересу з боку інвесторів.</li> </ul>

Рис. 12 Матриця SWOT-аналізу ТДВ «СК Гардіан».

*Примітка. Розроблено автором.*

Оцінивши можливості та сильні сторони, компанія може виділити для себе ряд пріоритетів, які будуть слугувати для подальшого успішного розвитку компанії. На їхній основі можна запропонувати нові стратегії виходу на ринок, не тільки на той, де страхова компанія займає сильні позиції, а й вийти на ринок, де компанія займає слабкі позиції. У підсумку доцільно обрати пріоритетну стратегію розвитку з метою покращення стану внутрішнього середовища: стратегію адаптації до зовнішнього середовища (результат аналізу можливостей та загроз) та стратегію формування внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін). Саме

SWOT-аналіз та побудова «Дерева цілей» дозволяють проаналізувати внутрішнє середовище організації, а саме його основні елементи, виокремити перспективи для майбутнього розвитку та підвищення ефективності.



**Машикіна Ольга Іванівна,**

*здобувачка кафедри соціальної і гуманітарної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна.*

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Початок повномасштабного вторгнення в Україну актуалізував проблему захисту прав дітей, став справжньою перевіркою міцності та ефективності для відповідної підсистеми публічного управління. Відзначимо, що саме напередодні російсько-української війни в ній відбувалися значні зрушення інституційного та нормативно-правового характеру. Як завжди потужно та ефективно в цій площині продовжували роботу відповідні підрозділи Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Також, у 2021 році указом Президента України було переформатовано посаду так званого «дитячого омбудсман» [4]. Зауважимо, що саме найменування має скоріше медійне звучання, але не законодавчо закріплене, адже офіційна назва даної посади – радник-уповноважений Президента України з прав дитини та дитячої реабілітації (Д. Герасимчук).

Діяльність радниці-уповноваженої в складних умовах воєнного стану заслуговує на високу оцінку, разом з тим, варто наголосити на кількох актуальних завданнях, вирішення яких лише посилить позиції даного елемента системи захисту прав дітей. По-перше, у відкритому доступі відсутнє положення про радника-уповноваженого, що унеможлиблює ознайомлення з його завданнями та повноваженнями. При цьому, ті положення що регулювали функціонування двох попередніх дитячих омбудсманів (з Ю. Павленка з 2011р., М. Кулеби з 2014р.) скасовані указом чинного президента від 27.09.2021 року По-друге, радниця-уповноважена не має власного сайту, натомість послуговуючись сторінкою у Facebook. На нашу думку, активність в соціальних мережах може бути дієвим доповненням до офіційного інтернет-ресурсу, але не підмінювати його. В якості прикладу якісного, регулярного та змістовного висвітлення діяльності аналогічної інституції можна запропонувати інтернет-сайти освітнього омбудсман України (С. Горбачов) та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини (Д. Лубінець). По-третє, як чинна дитяча омбудсман, так і її попередник не оприлюднювали звітів про свою діяльність, що не дає можливості ані ознайомитися із усім спектром їх роботи, ані оцінити її.

Безперечно позитивним актом у 2020 році став початок активної діяльності Національної соціальної сервісної служби [2]. Серед її основних завдань задекларовано захист прав дітей, здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства під час надання соціальної підтримки та за дотриманням прав дітей, що набуває особливого значення в умовах російсько-української війни, коли випадки обмеження та ігнорування законних прав дітей набувають поширеного

характеру. Разом з тим, абсолютна більшість повноважень даного центрального органу виконавчої влади стосуються питань соціального захисту населення: субсидій, захисту прав вимушено переміщені особи, опіки над безпритульними особами, ресоціалізації засуджених тощо.

На надмірний плюралізм повноважень, а значить і підвищені ризики неефективності роботи зазначеної інституції звертали увагу представники Верховної Ради України ще у 2021 році. Так, на засіданні комітету з питань інформаційної та гуманітарної політики Верховної Ради України від 22 вересня 2021 року було ініційовано звернення до Кабінету Міністрів України з ініціативою щодо створення єдиного центрального органу виконавчої влади – Державної служби у справах сім'ї та дітей [5]. Отже із початком повноцінної роботи окремого центрального органу виконавчої влади у справах дітей, саме до нього перейде значна частина повноважень, що стосуються саме цієї вікової категорії.

Початок повномасштабного вторгнення значно загальмував справу створення Держслужби в справах дітей. З різних причин, внесений 22 лютого 2022 року до Верховної Ради України законопроект, все ще не набув статусу Закону [3]. Прийнятий Верховною Радою України 28 липня 2022 року, він був повернутий Президентом України із зауваженнями до Верховної Ради України 16 серпня 2022 року, а після врахування пропозиції Глави держави і повторного прийняття Верховною Радою України 30 серпня 2022 року, вдруге спрямований на підпис до Президента. Станом на 1 травня 2023 року даний акт не підписано Президентом України, що на практиці означає відтермінування початку роботи Державної служби у справах дітей. Так само «на паузі» перебуває Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державної служби України у справах дітей» від 19 січня 2022 року.

Перспективним напрямом освітньої політики в частині захисту прав дітей може стати розбудова мережі так званих «шкільних омбудсманів». Їх повноваження та функціональні обов'язки, а також місце в системі правозахисної діяльності, мають стати предметом самостійного дослідження. Проте, дозволимо собі не погодитися з поширеною думкою, що в ролі шкільних омбудсманів мають виступати соціальні педагоги, які призначаються і звільняються з посади наказом директора школи, тобто є особами повністю залежними від адміністрації закладів загальної середньої освіти [1].

На наше переконання, повноваження шкільного омбудсмана повинен виконувати учень/учениця старшої школи. За умови ефективно працюючої мережі, вона може співпрацювати з інституцією освітнього омбудсмана України. Нагадаємо, Служба освітнього омбудсмана не має регіональних представництв, а її головний офіс налічує лише п'ятнадцять штатних одиниць. Таким чином, співпраця між освітнім омбудсманом та шкільними омбудсманом дозволить Службі отримувати інформацію безпосередньо з місць і від «перших рук», що позитивно позначиться на швидкості та якості вирішення конфліктних ситуацій, котрі виникають в освітньому середовищі.

### **Література:**

1. Лісовець О. В. Інноваційні практики забезпечення прав дітей у закладі освіти. *Інноваційний потенціал соціальної роботи в сучасному світі: на межі науки та практики* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С.123–124.

2. Положення про Національну соціальну сервісну службу України : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020р. № 783. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-2020-%D0%BF#Text>.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розмежування функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань захисту прав дітей у зв'язку з утворенням Державної служби України у справах дітей: проект Закону України від 22 лютого 2022р. № 7087. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39054>.

4. Про призначення Д. Герасимчук Радником – уповноваженим Президента України з прав дитини та дитячої реабілітації : Указ Президента України від 15 червня 2021р. № 245/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2452021-39169>.

5. Протокол засідання Комітету з питань гуманітарної та інформаційної політики Верховної Ради України № 71 від 22 вересня 2021р. URL : <https://kompkd.rada.gov.ua/>



**Маєвський Юрій Францович,**  
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри  
публічного управління та адміністрування Хмельницького університету  
управління та права імені Леоніда Юзькова

## **ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ**

Державне управління, напрями та механізми державного регулювання, форми та методи підтримки аграрного сектору економіки визначають його ефективність та результативність розвитку в сучасних умовах. Сьогодні сільське господарство забезпечує продуктами харчування населення та сировиною промисловість, а також має значний вплив на розвиток національної економіки при зміцненні продовольчої безпеки країни, що є одним із показників соціально-економічного розвитку країни. Водночас сільськогосподарське виробництво забезпечує формування рівня зайнятості, в тому числі молоді, та основного доходу сільського населення, впливає на демографічні процеси, розселення та розвиток сільських територій, виконуючи тим самим важливу функцію збереження територіальної цілісності села.

Досвід показує, що науково-технічний прогрес (далі – НТП) є невід'ємною частиною сучасного світу, оскільки всі розуміють, що він є запорукою розвитку як макро, так і мікросередовища. Інновації є найважливішим рушієм соціально-економічного розвитку. Останніми роками роль інновацій значно зросла і вони продовжують вливати на всі сфери життя суспільства, в тому числі й у сільськогосподарську діяльність суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки.

Сьогодні, в умовах повномасштабної війни, розв'язаної росією, економіка України зазнала значних втрат, і аграрний сектор не є винятком. За результатами проведеного аналізу, 9,9 % сільськогосподарських підприємств зупинені, 21,8 % – частково зупинені (без врахування суб'єктів підприємництва, які знаходяться на

окупованих територіях). Загальні прямі втрати МСБ оцінюються у 87 млрд доларів США, бізнес-активність скоротилася, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів (окрім зернових культур). А саме, блокування морських портів призвело до значного скорочення експорту з 6-7 млн тонн на місяць до 1,5 млн тонн [1].

Міжнародною маркетинговою групою, за підтримки Help-Ukraine та у співпраці з Українською Радою Бізнесу було проведено оцінку діяльності малих фермерських господарств з усіх регіонів України. 80 % фермерів потребують допомоги в різних її формах, так у 78,3 % є потреба у фінансовій допомозі від кредитних установ чи донорських програм [1].

Основними завданнями є стабілізація та підтримка показників діяльності на поточному рівні. Проте основними проблемами визначено такі:

- дефіцит кваліфікованих працівників;
- слабкий захист прав власності та рейдерство;
- проблеми з розрахунками з торговими мережами;
- ризики, пов'язані з можливістю відключення електроенергії;
- непередбачувані дії держави, постійні зміни законодавства.

Отже, на сьогоднішній день тема вдосконалення публічного управління набуває актуальності для аграрного сектору економіки України. В умовах постійних змін в середовищі, функціонування і недосконалість економічних механізмів публічного управління призводить до неефективності виробництва та низьких показників діяльності, що вимагає впровадження сучасних техніко-економічних підходів, що призведуть до розширеного відтворення за рахунок нарощування виробництва товарної та експортної продукції, застосування інноваційних технологій та зміцнення конкурентоспроможних позицій на ринку.

Системний розвиток аграрного сектору за інноваційним принципом потребує взаємодії між державним та приватним сектором економіки країни в даній галузі, сприяє генеруванню, накопиченню, трансферу знань, навичок та технологій, що визначають рівень інноваційної конкурентоспроможності кожного окремого суб'єкта господарювання. Це все в собі може об'єднати створена інноваційна система аграрної сфери, яка поєднує в собі необхідні законодавчі, структурні і функціональні інституції, що допомагають у генеруванні та створенні нових знань, технологій, що відповідають всім правовим, економічним, організаційним та соціальним умовам для забезпечення інноваційного процесу на рівні підприємства. Інноваційна система аграрної сфери це органи державної влади, що створюють дієвий механізм її регулювання, освітня та наукова платформа, які здійснюють генерацію знань та практичну їх апробацію, інноваційна інфраструктура, практичне застосування нововведень безпосередньо на виробництві та оцінка ефекту від їх застосування, що отримує безпосередньо підприємство. Така система повинна включати органи влади, наукові, фінансові установи, інститути, підприємства, фонди щодо стимулювання і допомоги в запровадженні інновацій, виробництво. Ці складові створять дієвий механізм, за допомогою якого інноваційний розвиток аграрної галузі можна вивести на новий рівень.

Формування дієвих механізмів публічного управління щодо створення інноваційної системи аграрного сектору повинна базуватися на взаємодії інституцій державного та приватного секторів економіки. Держава повинна виступати в цьому плані організатором, мотиватором щодо розвитку цієї системи, адже в її інтересах стоїть ефективно здійснювати стратегічний план розвитку економіки країни, де

інноваційний підхід є ключовим за всіма видами діяльності. Приватний сектор є основною силою і виконавцем інноваційної діяльності, але в тому випадку, коли вони мають перспективні ринкові прогнози та бачать можливості щодо отримання комерційних вигод.

Важливим фактором в створенні інноваційної системи аграрного сектору є підтримка стартапів молоді в сфері агроінновацій на всіх етапах розвитку, тобто від розробки ідеї до її комерціалізації. Дана інституція допоможе креативній молоді реалізувати свої інноваційні бізнес-проекти пов'язані з аграрним виробництвом, а також створить екосистему, де будуть успішно взаємодіяти інкубатори, інвестори, ментори, фірми, стартапери.

Сьогодні розпочати будь-який бізнес – це завжди виклик. Але почати аграрний бізнес під час війни в Україні може бути ще більш складною задачею. Стратегія управління щодо інноваційного розвитку аграрного бізнесу містить набір правил для прийняття рішень в плані здійснення суб'єктом господарювання, а саме:

- детальний аналіз ринку та конкуренції (попит та пропозиція на продукти, які планується вирощувати, конкуренти та їх стратегії, цінова політика та методи роботи з клієнтами тощо);

- налагодження партнерських відносин (інноваційним варіантом може бути формування або долучення до існуючого в регіоні аграрного кластеру);

- використання антикризових технологій управління, що є досить актуальним під час війни;

- залучення інвестицій та отримання підтримки бізнесу (варто звернути увагу на різноманітні програми державної та міжнародної підтримки для малих та середніх підприємств, які можуть допомогти отримати необхідні кошти та ресурси для розвитку бізнесу);

- навчання новим можливостям розвитку бізнесу в умовах війни [2].

Таким чином, беручи до уваги кожен з складових інноваційної стратегії можна говорити про те, що вони набуваючи цінності для суб'єкта господарювання стають потенційним джерелом його конкурентних переваги. А це створює передумови та спонукає агроформування до пошуку, прийняття все більш нових, сучасних інноваційних ідей та рішень. Кожна складова можливостей формує для суб'єкта господарювання план дій та перелік завдань, що потребують виконання.

### Література:

1. Гетман О. Як війна вплинула на агросектор і що може зробити держава для пришвидшення відновлення? *Економічна правда*. 15 березня 2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (Дата звернення: 27.04.2023р.).

2. Як розпочати аграрний бізнес під час війни. Топ-5 порад від Jooble. URL : <http://www.mukachevo.net/ua/news/view/4882931> (Дата звернення: 27.04.2023р.).





**Омельчук Леся Володимирівна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

## **РОЛЬ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ВІД КОНЦЕПЦІЇ ДО ПРАКТИКИ**

Державна економічна політика є важливим інструментом, за допомогою якого держава впливає на економіку країни з метою досягнення своїх економічних, соціальних та інших стратегічних цілей. Одним з ключових аспектів ефективної державної економічної політики є правове регулювання, яке визначає правила, норми та процедури, хід формування та реалізації економічної політики країни.

Правове регулювання в економічній політиці починається з концепції, тобто визначення стратегії та цілей, які держава прагне досягти в економіці. Ця концепція передбачає розробку відповідних нормативно-правових актів, таких як закони, постанови, розпорядження, інструкції та інші нормативні документи, які визначають правила діяльності різних економічних суб'єктів та механізми їх взаємодії в рамках державної економічної політики. Одним з важливих аспектів ролі правового регулювання у формуванні та реалізації державної економічної політики є забезпечення законності та легітимності прийнятих рішень. Правові норми визначають процедури, за допомогою яких держава приймає рішення щодо формування та реалізації економічної політики, забезпечують додержання принципів правової держави, таких як рівність перед законом, захист прав та свобод громадян, визначають процедури контролю за діяльністю державних органів та інших економічних суб'єктів, а також встановлюють механізми розгляду скарг та оскарження рішень в судовому порядку.

Правове регулювання також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та передбачуваності в економіці. Нормативні акти, що регулюють економічну політику, встановлюють правила, за якими функціонує ринок, регулюють відносини між різними економічними суб'єктами, визначають умови здійснення економічної діяльності та захищають права та інтереси учасників економічних відносин. Це допомагає забезпечити стабільність правового середовища, що важливо для бізнесу, інвесторів та економічного розвитку країни в цілому.

Правове регулювання також впливає на ефективність державної економічної політики. Завдяки правовим нормам встановлюються процедури та механізми, які регулюють процеси формування, планування, впровадження та моніторингу економічної політики. Це допомагає забезпечити відповідність економічної політики стратегічним цілям країни, раціональне використання ресурсів та координацію дій різних державних органів, що залучені до реалізації економічної політики. Проте, на практиці виникають ряд викликів у формуванні та реалізації державної економічної політики через недоліки правового регулювання. Одним з таких викликів є недосконалість законодавства, що може призводити до розбіжностей, суперечностей та неоднозначностей у визначенні правил гри на ринку. Неоднозначність та нечіткість правових норм може викликати ризик

корупції, відсутність відповідальності за порушення законодавства, а також зниження довіри бізнесу та інвесторам.

Також варто зазначити, що роль правового регулювання в формуванні та реалізації державної економічної політики може бути обмежена політичними та економічними інтересами. Вплив владних структур, лобістських груп та інших суб'єктів може призводити до прийняття рішень, які не завжди відповідають загальним інтересам суспільства та економіки. Це може порушувати рівність перед законом, знижувати ефективність державної економічної політики та впливати на розвиток економіки країни.

Однак, не зважаючи на ці виклики, роль правового регулювання в формуванні та реалізації державної економічної політики залишається надзвичайно важливою. Для забезпечення ефективної державної економічної політики, яка сприяє стабільному розвитку економіки та благополуччю суспільства, необхідно розробляти та впроваджувати відповідне правове регулювання на всіх рівнях влади.

Для досягнення цієї мети, важливо розробляти відповідні концепції державної економічної політики, які враховують інтереси різних суб'єктів економіки, враховують міжнародні стандарти та передові практики, а також сприяють сталим та рівномірним результатам. Концепції державної економічної політики повинні бути відкритими та доступними для широкої громадськості, щоб забезпечити широке обговорення та залучення різних груп інтересів.

Важливим аспектом є розробка та прийняття відповідних правових норм, які відображають концепції державної економічної політики. Це може включати розробку законів, підзаконних актів, нормативних документів та інших правових актів, які встановлюють права та обов'язки різних суб'єктів економіки, а також регулюють взаємодію між різними групами суспільства. Для ефективного реалізації правового регулювання в державній економічній політиці необхідно забезпечити відповідність законодавства міжнародним стандартам та передовим практикам. Це включає ратифікацію та впровадження міжнародних договорів, які регулюють економічні відносини, враховуючи зобов'язання держав перед міжнародною спільнотою.

Не менш важливим є ефективність та прозорість процесу прийняття рішень. Державна економічна політика повинна базуватись на наукових дослідженнях, аналізі економічних та соціальних викликів, враховувати думки та пропозиції експертів, бізнесу, громадськості та інших зацікавлених сторін. Процес прийняття рішень повинен бути відкритим та прозорим, з можливістю громадського обговорення та залучення різних груп інтересів. Це забезпечує більшу легітимність та ефективність державної економічної політики, а також сприяє відповідальному та збалансованому прийняттю рішень.

Окремо слід зазначити, що правове регулювання також відіграє важливу роль у захисті прав та інтерес всіх суб'єктів економіки, включаючи права власності, контрактні зобов'язання, права праці, інтелектуальну власність та інші. Це забезпечує стабільність та передбачуваність у сфері економічної діяльності, стимулює інвестиції, підтримує розвиток бізнесу та сприяє розвитку економічних відносин як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Правове регулювання також допомагає в управлінні ризиками та захисті інтересів держави в економічній сфері. Це включає прийняття законів, які регулюють фінансову систему, конкуренцію, монополії, державні закупівлі, податки, мито, валютний контроль та інші аспекти економічної діяльності. Правове регулювання також може включати

механізми захисту національної економічної безпеки, в тому числі регуляцію іноземних інвестицій, експортно-імпортних обмежень, технічних стандартів та інших заходів.

Однак, важливо зазначити, що правове регулювання не є універсальним рішенням для всіх економічних викликів та проблем. Воно повинно бути збалансованим, ефективним та гнучким, з урахуванням реалій ринкової економіки, кон'юнктури ринку, соціальних та економічних потреб суспільства. Надмірне або неефективне правове регулювання може бути перешкодою для розвитку бізнесу, інновацій та економічного зростання.

Отже, роль правового регулювання у формуванні та реалізації державної економічної політики полягає в тому, що воно визначає правовий каркас, в межах якого відбувається економічна діяльність. Це створює правові умови для розвитку бізнесу, сприяє стабільності та передбачуваності на ринку, захищає права та інтереси різних суб'єктів економіки та забезпечує виконання національних економічних стратегій.

### Література:

1. Правове регулювання та економічні свободи і права : монографія / за ред. проф. Михайла Савчина. Ужгород : Видавництво «РІК-У», 2020. 224 с.

2. Крикун В. Б. Система чинників, що впливають на ефективність адміністративно-правового регулювання економіки України в кризових умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Науково-практичне юридичне видання «Прикарпатський юридичний вісник»*. Випуск 1(22). 2018. С. 119–122.



**Пастух Катерина Валеріївна,**  
кандидат наук з державного управління

## ОЦІНЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

В Україні завжди приділялася особлива увага як формуванню, так і моніторингу, оцінюванню реалізації державної регіональної політики з метою забезпечення високого рівня якості життя населення, створення необхідних умов для збалансованого розвитку країни, її регіонів та вирішення різних актуальних проблем. При цьому, у першу чергу, ураховувалися як географічні, історичні, так і економічні, демографічні, а також природні, екологічні, особливості регіонів тощо.

У нормативно-правовій базі зазначається, що державною регіональною політикою є система цілей, відповідних заходів, засобів та узгоджених дій центральних органів виконавчої влади і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на території України з урахуванням особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності. Метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, а також збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх економічної, соціальної єдності, створення безпечних умов,

підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для людей незалежно від його місця проживання [2].

Як відомо, державна регіональна політика в Україні здійснюється відповідно до визначених напрямів на основі документів стратегічного планування державної регіональної політики (Державної стратегії регіонального розвитку України; регіональної стратегії розвитку; стратегії розвитку територіальної громади) та документів реалізації державної регіональної політики (Планів заходів з реалізації вище зазначених стратегій; а також програм соціально-економічного розвитку областей, районів, міста Києва, територіальних громад тощо). Особливої важливості набуває здійснення оцінювання реалізації державної регіональної політики.

Оцінювання є ретельним і незалежним вимірюванням завершеної або тривалої діяльності для визначення досягнення цілей і сприяння ухваленню необхідних рішень. Мета оцінювання полягає у визначенні змін за результатами заходів, реалізації політики / стратегій / програм / проєктів для розуміння того чи вдалося досягнення результатів, які було заплановано; який вплив мали такі зміни; наскільки ефективними, результативними, відповідними та стійкими є зміни. За результатами оцінювання отримується інформація, яка допомагає ухвалювати рішення, поліпшенню діяльності й досягненню запланованих результатів. Оцінювання дозволяє визначенню результативності, значущості відповідних функцій організації, заходів, реалізації політики / стратегій / програм / проєктів, здійсненню аналізу їх ефективності та обґрунтованості, виявити причину відхилення від необхідних результатів [1].

Види оцінювання за параметрами (метою) поділяються на такі:

- оцінка потреб – соціально-економічних умов, які призвели до необхідності реалізації тих чи інших заходів, політики / стратегій / програм / проєктів;
- оцінка результативності – наскільки заплановані заходи забезпечили досягнення цілей, які заплановані та незаплановані результати вдалося отримати;
- оцінка продуктивності – вимір позитивних результатів, інших благ із розрахунку на одного реципієнта;
- оцінка ефективності – співставлення результатів із ресурсами, витраченими під час реалізації політики / стратегій / програм / проєктів;
- оцінка впливу – змін і наслідків заходів, здійснених окремо або в межах реалізації політики / стратегій / програм / проєктів. Таке оцінювання зазвичай охоплює збір вихідних даних для групи / сфери втручання на початку реалізації заходів політики / стратегій / програм / проєктів, збір даних після завершення їх реалізації;
- оцінку процесу реалізації – процесу реалізації заходів, а також політики / стратегій / програм / проєктів, що охоплює оцінювання загального процесу та/або оцінювання якості процесу, доступу до послуг, їх якість, рівень задоволеності відповідних споживачів, підхід до управління тощо [1].

У Законі України від 9 липня 2022 року № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» зазначається, що оцінювання реалізації державної регіональної політики здійснюється завдяки оцінюванню відповідних індикаторів ефективності, результативності, впливу виконання документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики

на розвиток як регіонів, так і територіальних громад, функціональних типів територій; а також завдяки оцінюванню ефективності, результативності використання публічних коштів на цілі державної регіональної політики. Оцінювання реалізації державної регіональної політики здійснюється на підставі статистичної інформації, моніторингових звітів за відповідний період, контрольних перевірок, експертно-аналітичних оцінок та додаткових обстежень (опитувань), оцінок неурядових організацій, міжнародних експертів, наукових установ. За підсумками такого оцінювання готується звіт. Слід зазначити, що оцінювання реалізації державної регіональної політики здійснюється на окремих етапах, зокрема на етапі розробки документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики (щодо можливого досягнення відповідних цілей залежно від різних чинників); на етапі реалізації документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики (проміжне оцінювання для можливого коригування реалізації політики); після завершення реалізації документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики (щодо досягнення цілей політики) [2].

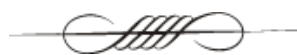
Отже, оцінювання реалізації державної регіональної політики здійснюється завдяки оцінюванню індикаторів ефективності, результативності, впливу на розвиток як регіонів, так і територіальних громад, функціональних типів територій виконання Державної стратегії регіонального розвитку України; регіональної стратегії розвитку; стратегії розвитку територіальної громади та Планів заходів з реалізації таких стратегій; а також програм соціально-економічного розвитку областей, районів, міста Києва, територіальних громад тощо; а також завдяки оцінюванню ефективності, результативності використання публічних коштів на цілі зазначеної вище політики.

Внаслідок збройної агресії проти України не усі заплановані заходи щодо розвитку регіонів були реалізовані. Актуальності набуває здійснення моніторингу реалізації відповідних стратегій та програм, що має стати подальшим науковим пошуком.

### Література:

1. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/metodychni-rekomendatsiyi-zizdiysnennya-monitorynhu-i-otsinky-realizatsiyi-planuvalnykh-doku-mentiv-iz-vidnovlennya-ta-rozvytku>.

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX. *Уряд. кур'єр*. 2022. № 164.



***Терещенко Тетяна Василівна,***

*кандидатка економічних наук, доцентка, деканеса факультету управління та економіки, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД**

Державна регіональна політика – це сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розробку та реалізацію дієвих та ефективних механізмів управління економічним, соціальним, екологічним, гуманітарним тощо розвитком регіону за умови узгодження регіональних інтересів та державних пріоритетів, раціонального використання наявного ресурсного потенціалу. Вона виступає системою цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, спрямованих на забезпечення високого рівня та якості життя людей в Україні в цілому та її регіонах зокрема, з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних, культурних та інших чинників розвитку, наявного потенціалу та специфіки регіонів.

Державна регіональна політика спрямована на формування сприятливих умов для забезпечення динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, належного рівня безпеки (у всіх її проявах), підвищення рівня життя та добробуту населення, дотримання гарантованих державою соціальних стандартів для кожної особи, забезпечення соціально-економічної єдності, цілісності нашої держави [1].

Розвиток економіки України, її регіонів, подальші процеси децентралізації влади неможливі без визначення базових принципів політики регіонального розвитку. Згідно з чинним законодавством України державна регіональна політика ґрунтується на таких принципах: законність, співробітництво, паритетність, відкритість та дисипативність, субсидіарність, координація та узгодженість, згуртованість, сталість розвитку, об'єктивність та обґрунтованість, рівність прав, інклюзивність, інтегрованість, узгодженість тощо.

Науковці у цілому єдині щодо змісту таких принципів, але підходять до їх визначення з різним рівнем деталізації. Найбільш поширеними у науковій літературі принципами є такі: відкритість, партнерство, субсидіарність, координація, цільове програмування, децентралізація та концентрації. Дослідники єдині в тому, що лише за умови дотримання їх усіх можливо сформуванню такої державної політики, що сприятиме формуванню цілісної системи регіонального розвитку.

На окрему увагу, на нашу думку, заслуговує принцип синергії, який полягає у можливості отримання додаткового ефекту (результату) за рахунок постійної взаємодії та партнерства центральної та місцевої влади, громади, бізнесу, узгодженості їх зусиль, цілісності та дієвості механізмів реалізації проєктів та програм з урахуванням місцевих (регіональних) пріоритетів та сучасних світових трендів.

Згідно із Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 рр. пріоритетними завданнями сучасної регіональної політики виступає підвищення темпів економічного зростання регіонів, рівня їх конкурентоспроможності на основі раціонального використання внутрішнього потенціалу, створення нових та

збереження існуючих робочих місць, покращення зайнятості населення тощо. У центрі уваги - зростання рівня та якості життя населення в усіх регіонах України [2].

Реалізація регіональної політики держави до 2027 року базується на системному територіальному підході, який передбачає, що об'єктом регіональної політики є територія, яка характеризується специфічними соціальними, просторовими, екологічними та економічними особливостями. Заходи з реалізації регіональної політики держави спрямовані на підтримку потенційних осередків економічного зростання, які можуть позитивно вплинути на розвиток як самого регіону, так і суміжних територій, а також підтримку комплексних проектів розвитку територій із специфічними проблемами розвитку, що мають сприяти зменшенню рівня міжрегіональної та внутрішньорегіональної асиметрії у розвитку територіальних громад та якості життя людей [2].

Застосування синергетичного підходу до державної політики регіонального розвитку вимагає розгляду як власне самої політики, так і кожного окремого регіону як системи, характерними рисами якої є складність, ієрархічність, відкритість, дисипативність, нерівноважність та нелінійність. У цьому контексті доцільно відмітити важливість забезпечення:

- багаторівневого управління з обов'язковим посиленням ролі місцевих і регіональних суб'єктів, чітким розмежуванням повноважень на основі субсидіарності;

- орієнтації місцевих ініціатив та проектів переважно на зовнішні джерела забезпечення регіонального розвитку;

- використання усіх наявних зовнішніх можливостей та ресурсів для активізації розвитку, а не просто нейтралізації наслідків складної макроекономічної ситуації в країні та економічного спаду;

- підвищення ролі «м'яких» чинників у формуванні та розвитку конкурентних переваг регіону (навички, інновації, покращення бізнес-клімату та активності, міжорганізаційні мережеві зв'язки тощо);

- забезпечення конкурентоспроможності регіонів шляхом підвищення якості використання місцевих ресурсів [3].

На нашу думку, синергетичний ефект, створений у ході реалізації системної державної політики регіонального розвитку, сприятиме покращенню соціально-економічної ситуації в регіонах та в Україні в цілому, забезпеченню реалізації інтересів та пріоритетів громади, бізнесу, інших стейхолдерів. Отримання синергетичного ефекту повинно стати однією з цілей державної політики регіонального розвитку, результатом її реалізації може стати підвищення рівня згуртованості територіальної громади, ошталіве, раціональне використання наявного ресурсного потенціалу, активізація підприємницької активності, бізнес-процесів, відродженні місцевих традицій, звичаїв, формування ідеї національної ідентичності, єдності, соціальної згуртованості, покращення рівня добробуту місцевого населення, покращення демографічної ситуації тощо.

При цьому підкреслимо, що отримання синергетичного ефекту можливе лише у тому разі, коли усі суб'єкти та учасники реалізації такої політики на усіх рівнях узгоджено, скоординовано взаємодіють, доповнюють, посилюють зусилля один одного. Також важливим є оптимальний розподіл ресурсів для потреб регіонів, зокрема, через визначення територій, що потребують державної підтримки, планування їх розвитку через поєднання галузевого та територіального підходу;

діагностику наявного потенціалу, слабких сторін регіонів, що найбільше потребують державної підтримки.

### Література:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. №156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
3. Снігова О.Ю. Державна політика структурної трансформації старопромислових регіонів України в період повоєнного відновлення. *Економіка України*. 2022. №9. С. 45-57.



**Хитра Олена Володимирівна,**  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

**Капелюшок Софія Володимирівна,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та  
економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

### **РЕАЛІЗАЦІЯ ПОЛІТИКИ «МІСЦЕВИХ СИНЕРГІЗМІВ» ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Радикальні зміни у системі світової економіки на сучасному етапі інтенсифікуються за рахунок зростання ролі функцій території та соціального періоду (часу), нових вимог щодо поєднання геоелектроніки, геополітики і соціокультурних особливостей території. У зв'язку з цим механізми міжнародної конкуренції переміщуються з площини національної економіки у площину міжнародних регіональних ринків і транснаціонального економічного простору [1, с. 127]. Регіоналізація постає як багатовимірний і багатоаспектний процес збільшення самостійності та підвищення значимості регіонів на рівні різних територіальних утворень, що супроводжується інституційними змінами [2, с. 115]. Основна мета цього процесу – сприяння реалізації власного потенціалу регіону на основі максимального використання переваг і протистояння негативним ефектам взаємодії з зовнішнім середовищем.

Генезис наукової думки щодо напрямів та особливостей розвитку регіонів базується на теоретико-методологічних концепціях та дослідженнях різних наукових шкіл. На нашу думку, досить потужний інструментарій для вивчення передумов, перспектив і наслідків регіонального розвитку пропонує синергетика, в якій ідея розвитку ґрунтується на багатоваріантності, нелінійності, альтернативності шляхів еволюції, а також урахуванні здатності складних систем до самоорганізації й саморозвитку. Так, свого часу лідер неокласичного напрямку в економічній науці



А. Маршалл, виокремивши економічні структури, які часто можуть бути стійкими завдяки концентрації безлічі схожих малих бізнесів у певному місці, обґрунтував тим самим синергічний ефект для близько розташованих підприємств завдяки впливові таких чинників: доступ до постачальників ресурсів та кваліфікованих кадрів з відповідними досвідом і знаннями; обмін досвідом, знаннями та інноваціями [3, с. 169].

Французький вчений Ф. Перру у своїй книзі «Економічний простір: теорія і застосування» [4] описав концепцію «полюсів зростання», основна ідея якої зводиться до того, що зростання економіки держави та її регіонів не є рівномірним, а демонструє максимальне значення у «полюсах зростання» та змінюється з певною інтенсивністю по різних каналах. Поліс зростання у широкому розумінні постає як елемент просторової структури, що через певні характеристики стає гравітаційним центром для інвестицій або мобільності населення [5, с. 12]. Слід зауважити, що ця теорія вже значною мірою враховувала ринкові механізми самоорганізації, і головне завдання державної економічної політики вбачалося саме у створенні таких полюсів і всебічному стимулюванні поширення їх ефекту на решту територій [6, с. 140].

З 1970-х років основні урбаністичні регіональні виробничі комплекси почали домінувати в управлінні та контролі за глобальним кругообігом капіталу, стаючи осередками як гео економічної влади, так і генерації багатства. Серед концепцій нового міського регіоналізму досить часто панує уявлення про постнаціональний капіталістичний розвиток територій, що в деяких дослідженнях асоціюється з економічним «детонатором», коли міста-регіони за замовчуванням є конкурентними територіями [7, с. 16].

Загалом, синергічний ефект може проявлятися у радикальній зміні продуктивності виробничих ресурсів; високоефективному формуванні і використанні ресурсного та інтелектуального потенціалів; стрибкоподібному підвищенні конкурентоспроможності регіонів тощо. Також виникнення ефекту синергізму залежить від впровадження управлінських та інституціональних детермінант становлення нового регіоналізму [8, с. 12]. У контексті нового (порівняльного) регіоналізму регіон тлумачиться вже не як конкретна, чітко окреслена з географічної точки зору територія (яка може бути територіально фрагментованою), а скоріше як якісна динамічна характеристика рівня зв'язків між державами на макрорівні чи між соціальними одиницями та суб'єктами впливу на мікро- та мезорівнях, які характеризуються також усвідомленою самоідентифікацією себе як регіону [9, с. 79–80].

Глобальна регіоналізація зумовлює виникнення принципово нових елементів світової системи – глобальних регіонів, під якими розуміють структурований простір, основними характеристиками якого є як традиційні (історичний, цивілізаційний, економічний і культурний), так і нові (комунікаційний, мережевий, віртуальний) чинники [10, с. 160]. Зокрема, американський економіст П. Кругман трактує глобальний регіон як комплекс стійких транснаціональних господарських або інших зв'язків, щільність та регулярність яких досягла величини, коли існування комплексу вже потребує регулювання цих відносин як самих по собі, так і безпосередньо державами-учасницями, а також його взаємозв'язків з глобальними інституціями [11]. Серед перспектив розвитку інтеграції (у т. ч. в рамках ЄС) розглядається варіант метрополізації, що супроводжується поглибленням регіональної спеціалізації та акцентує увагу на відмінностях регіонів у межах країн.

Загалом, сучасний етап регіональної політики орієнтується на місцевий підхід, який надає пріоритет розмаїттю (гетерогенності) як реальній європейській цінності, на відміну від однорідності (гомогенності). Цей підхід повинен стати запорукою задоволення амбіцій громади кожного регіону, незалежно від історичних, просторових і національних особливостей, з огляду на те, що будь-яка місцевість має невикористані можливості (потенціал) розвитку [12, с. 66]. І, за нашим переконанням, часто неявним елементом такого потенціалу є перспектива досягнення ефекту синергізму за рахунок своєчасного виявлення та оперативної реалізації вирішального чинника конкурентної переваги в умовному протистоянні з іншими територіями (мається на увазі боротьба за інвестиції, найбільш кваліфіковані людські ресурси, туристичні потоки та ін.).

Так, у політиці транснаціоналізації економіки регіонів виділено спеціальний напрям – політику реалізації «місцевих синергізмів», що передбачає створення динамічного регіонального соціально-економічного середовища з такою щільністю інституціонального забезпечення реалізації специфічних переваг окремих територій, яка може позитивно вплинути на комплексний розвиток економіки регіонів в умовах глобалізації. О.І. Гонта трактує «місцеві синергізми» як унікальні і неповторні комбінації умов і чинників розвитку конкретного об'єкта (це можуть бути переваги транскордонного співробітництва, наявність своєрідних туристично-рекреаційних ресурсів, унікальних видів виробництва, сформованих брендів тощо) [13]. Однією з найважливіших переваг означеної політики є те, що вона орієнтує на впровадження інноваційних форм територіальної організації виробництва.

На нашу думку, яскравим прикладом практичної реалізації ідеї «місцевих синергізмів» є концепція комплексного територіального брендингу, яка передбачає формування цілісного уявлення про територію з її соціально-економічними, політичними, культурологічними, екологічними, ментальними особливостями. Вдалий брендинг допомагає якнайкраще продемонструвати переваги конкретної території, успішно конкурувати за економічні, фахові, культурні, туристичні потоки і, відповідно, генерувати ефект синергізму за такими напрямками: 1) соціальна ефективність (якість і вартість життя; динаміка чисельності населення; міграція тощо); 2) комунікативна ефективність (впізнаваність міста; ставлення до території мешканців громади; кількість туристів; рейтинг території за індексом Анхольта); 3) економічна ефективність (вартість бренду міста; доходи від бренду; сукупні податки від туризму та ін.) [14, с. 99].

Таким чином, державна регіональна політика може бути удосконалена за рахунок більш глибокого дослідження внутрішнього потенціалу регіонів та аналізу альтернативних шляхів їх еволюції, урахування їх здатності до самоорганізації і самоуправління (зокрема, під час кризи, у ситуаціях невизначеності тощо), а також пошуку найбільш виграшних просторово-часових комбінацій продуктивних сил, що забезпечуватиме максимально можливі показники економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки в регіоні.

### Література:

1. Економічні проблеми XXI століття: міжнародний та український виміри: колективна монографія / за ред. С.І. Юрія, Є.В. Савельєва. Київ : Знання, 2007. 595 с.
2. Тульчинський Р.В. Категоріально-понятійний апарат становлення нового регіоналізму. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 4. С. 111–117. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)__15) (дата звернення: 26.04.2023).

3. Тульчинський Р. В. Теорії регіонального розвитку у генезисі економічної думки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 166–172. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2017\\_16\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2017_16_24) (дата звернення: 26.04.2023).
4. Perroux F. Economic Space: theory and applications. *Quarterly journal of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1951.
5. Ліщинський І. О. Глокалізаційні стратегії формування полюсів розвитку в Європі: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2019. 43 с.
6. Ліба Н. С. Систематизація теорій регіонального розвитку в еволюційному порядку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2 (26). С. 137–142. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_25) (дата звернення: 26.04.2023).
7. Ліщинський І. О. Новий міський регіоналізм як сучасна парадигма регіональної економіки. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 14–18.
8. Бутко М. П., Тульчинський Р. В. Обґрунтування сутності використання методологічних підходів до становлення нового регіоналізму. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 9–12. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4097&i=1> (дата звернення: 26.04.2023).
9. Ліщинський І. О. Глокалізація, фрагментація та альтернативні візії внутрішніх гео економічних суперечностей. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22 (2). С. 77–81. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_22\(2\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(2)_20).
10. Запихляк В. З. Глобальна регіоналізація у формуванні нового світового економічного порядку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 159–164. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_5\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_27) (дата звернення: 26.04.2023).
11. Krugman P. Development, Geography and Economic Theory. Cambridge : MIT Press, 1995. 127 p.
12. Куриляк М. Ю. Еволюція концепції «Європи регіонів» у рамках регіональної політики ЄС. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 60–67.
13. Гонта О. І. Синергетичний підхід до формування політики транснаціоналізації економіки регіонів. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. № 2 (3). С. 77–90.
14. Смирнова Т. А., Приварникова І. Ю. Формування бренда міста як інноваційний шлях підвищення його привабливості для туризму. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. Т. 23. Вип. 5. С. 93–100. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2015\\_23\\_5\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_5_14) (дата звернення: 26.04.2023).



*Хитра Олена Володимирівна,  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

*Ленчук Анастасія Сергіївна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та  
економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **РОЛЬ САМООРГАНІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ЯК СКЛАДНИХ СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

В сучасних умовах, коли формується нова (інтегральна) парадигма регіонального розвитку, регіони починають розглядатися як «складні об'єднані ієрархічні комплекси різного таксономічного рівня», причому вони можуть виконувати роль ланки в технологічному ланцюжку виробництва продукції, визначати динаміку соціально-економічного розвитку та міжнародну спеціалізацію держави [1]. З географічної та економічної точок зору регіони виступають складовими країни, а їх сталий розвиток, відповідно, є запорукою поступального розвитку країни, але певною мірою регіони можна вважати незалежними структурами, що мають складні взаємовідносини з іншими територіями (у т. ч. регіонами зарубіжних країн).

Наприкінці 1970-х років в Європі з'явилася нова теорія регіонального розвитку – саморозвитку регіонів, або ендогенного розвитку. Основними критеріями стратегічного бачення розвитку регіонів стають самодостатність, самоорганізація та самоуправління, які свідчать про відмову від патерналістської моделі відносин [2]. Ця теорія робить акцент на забезпеченні самодостатності регіонів на засадах наявного соціально-економічного потенціалу. Вважається, що використання внутрішнього потенціалу регіональної економіки сприяє рівномірному економічному зростанню завдяки генеруванню ефекту масштабу виробництва, наявності досвіду та інновацій [3, с. 51].

Регіон є прикладом системи, яка у результаті еволюційних (плавних) та революційних (стрибкоподібних) змін досягає нового рівня організації (після проходження «точки біфуркації»), потрапляючи до зони тяжіння нового атратора (іншими словами, нових пріоритетів стратегічного розвитку) і, зрештою, набуває нової (дисипативної) структури. Поняттям регіонального розвитку, власне, позначають сукупність соціально-економічних змін, які відбуваються в регіоні (системі). Ці зміни створюють механізми (ендогенні і екзогенні чинники, умови розвитку, цілеспрямовані дії), які трансформують регіон у функціональній перспективі в конкретних географічних та історичних межах. До них належать зміни характеру і функціонування елементів системи (економічних підсистем, підприємств), їхніх підпорядкованих структур (внутрішніх підрозділів) та навколишнього середовища (інші регіони) [4, с. 103].

І. О. Ліщинський трактує локальний економічний розвиток як «структурний та динамічний процес, що завдяки ефективному використанню локальних ресурсів приводить до тривалого зростання рівня добробуту населення у місцевості чи регіоні в рамках окремої держави» [5, с. 13]. Регіональний поступ як комбінація численних

екзогенних й ендегенних чинників залежить як від спектру локальної активності, так і від міжрегіональної, національної та глобальної систем [6, с. 14]. Такий підхід дозволяє переконатися у доцільності застосування просторової моделі відкритого регіоналізму.

На нашу думку, у контексті концепції сталого розвитку регіон слід розглядати як соціо-еколого-економічну систему, під якою прийнято розуміти «складну динамічну систему, що охоплює процеси виробництва, обміну, розподілу та споживання як матеріальних благ, так і соціально-екологічних ресурсів, потреб, можливостей на певний момент (термін, час, простір), так і у перспективі» [7, с. 21]. Вона складається з соціальної (суспільної), екологічної (довкілля), економічної (виробничої) сфер. По суті, це складне динамічне утворення перебуває у стані внутрішньої рівноваги лише за умови балансу між асиміляційним потенціалом природного середовища та антропогенним навантаженням [8, с. 34]. Дослідники вважають таку систему: 1) емерджентною, тобто такою, в якій існують синергетичні зв'язки між елементами; 2) динамічною, оскільки враховує зміну параметрів у часі під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; 3) нелінійною, не повністю детермінованою щодо розвитку зовнішніх процесів і явищ [7, с. 21].

Головною ознакою соціо-еколого-економічної ефективності регіонального розвитку є виробництво споживчих вартостей з метою задоволення суспільних потреб, з одного боку, та спрямованість на задоволення специфічних потреб у належних соціальних та екологічних умовах – з іншого [9, с. 16]. Сьогодні у різних секторах регіональної економіки спостерігається посилення значимості екологічних функцій, а тому при розробці стратегії розвитку регіональної системи доцільно враховувати синергетизм взаємодії природного середовища і антропогенних систем, вплив стану середовища на результати виробничої діяльності підприємств [10, с. 102–103].

Загалом, ефект самоорганізації – це властивість складної системи набувати просторової, часової або функціональної структури без специфічного зовнішнього впливу. Завдяки самоорганізації досягаються такі пропорції і співвідношення між окремими елементами соціально-економічного комплексу, які визначають оптимальне місце регіону в територіальному поділі праці і сприяють ефективному розв'язанню актуальних внутрішньорегіональних проблем. Це створює умови для послідовних позитивних зрушень у соціальній сфері на основі використання власних адаптивних властивостей регіону, що виникають як наслідок наявності самоорганізації. Ефект синергії, що виникає при цьому, являє собою істотний чинник інтенсифікації відтворювальних процесів у зазначеному напрямі (між- і внутрішньорегіональна інтеграція) за адекватного рівня нормативно-правового та економічного регулювання, що дозволяє у короткі строки і за відносно невисоких витрат забезпечити зростання регіонального виробництва, залучити у відтворювальний процес вільні ресурси, а отже, підвищити рівень якості життя населення та соціальної стабільності в регіоні [11, с. 60].

Варто зауважити, що процеси самоорганізації можуть мати стабілізуючий вплив на економіку через стимулювання мобільності регіонального адміністрування, послаблення ролі державних органів (можливе делегування їх регулюючих функцій регіональним адміністраціям), посилення ролі середнього та малого бізнесу [11, с. 65]. У довгостроковій перспективі механізм саморегулювання веде до нівелювання регіональних розбіжностей і досягнення рівноважного стану, а отже, регіональне домінування окремих «полюсів» (згідно з теорією Ф. Перру, «полюси зростання»

тлумачаться як гравітаційні центри для інвестицій та мобільності населення) з часом буде згладжене відповідно до принципів абсолютної, умовної чи клубної конвергенції [6, с. 14].

Отже, регіональний розвиток за своєю суттю – це економічна концепція, яка враховує взаємний вплив економічної діяльності та інтеграції ринків на територіально-географічні об'єкти. Регіон як самодостатня, самоорганізована система має на основі активізації внутрішнього природно-ресурсного та соціально-економічного потенціалу забезпечувати самостійно свій розвиток, орієнтуючись на обраний аттрактор (стратегічну ціль). Закономірності регіонального розвитку відображають не лише причинно-наслідкові зв'язки, але й неоднозначну (нелінійну, імовірнісну) залежність, а це означає, що результат впливу зовнішніх збурень (флуктуацій) є передбачуваним, однак точність такого передбачення може відхилитися від початкового стану [12, с. 37–38].

Гетерогенність (розмаїтість) регіональних систем, наявність диспропорцій у показниках економічного зростання та загальної асиметрії регіонального розвитку можна розцінювати як базові передумови для виникнення ефекту синергізму від взаємодії різних регіонів та кооперації їх окремих елементів. Синергічний ефект регіонального розвитку – це результат правильного вибору атрактивних цілей у процесі еволюції регіональної системи, що можуть бути ефективно досягнуті за рахунок використання її внутрішнього потенціалу і виваженого застосування методів управлінського впливу, що у підсумку веде до стрибкоподібного зростання показників економічної, соціальної та екологічної ефективності функціонування регіонального господарського комплексу, зниження рівня ентропії (як прояву дезорганізації і непорядкованості), зміцнення конкурентних переваг регіону і підвищення його значимості у контексті реалізації загальнонаціональних стратегічних цілей (у т.ч. євроінтеграційної політики) [13]. Ефект синергізму, досягнутий внаслідок успішного комбінування факторів виробництва, ринкових сил, інформації, знань, відносин має підкріплюватися виваженими рішеннями органів регіональної влади та місцевого самоврядування, демократичними принципами взаємодії публічного і приватного секторів.

### Література:

1. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2008. 272 с.
2. Сімків Л. Є., Андрусів У. Я. Регулювання диспропорційності економічного зростання регіонів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8575> (дата звернення: 26.04.2023).
3. Кльоба Т. Л. Суть та значення ендогенно-орієнтованого розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1 (129). С. 46–52.
4. Савчин І. З. Концепції та теорії регіонального розвитку в контексті взаємовідносин «регіон-країна». *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 101–108.
5. Ліщинський І. О. Парадигма просторової організації локального економічного розвитку. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 13–17.

6. Ліщинський І. О. Глокалізаційні стратегії формування полюсів розвитку в Європі: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2019. 43 с.

7. Якімцов В. В. Теоретико-методологічні засади синергетичної ефективності функціонування соціо-еколого-економічних систем. *Збалансоване природокористування*. 2018. № 4. С. 20–26.

8. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Бондар А. В. Синергетичні ефекти еколого-економічних систем в умовах інформаційної економіки. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 30–37.

9. Якімцов В.В. Теоретико-методологічні засади синергетичної ефективності функціонування складних соціо-еколого-економічних систем: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.06; Львівський національний аграрний університет. Львів, 2019. 42 с.

10. Загорський В. С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.

11. Бухаріна Л. М. Процес управління і самоорганізації регіональних соціально-економічних систем. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1. С. 59–65.

12. Возняк Г. В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34–43.

13. Khytra O. Regional Development Through the Prism of Synergetics. *Transformation of economy, finance and management in modern conditions: scientific monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 2022. pp.393–418. UR L: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/238/6472/13496-1> (дата звернення: 26.04.2023).



**Фрадинський Олександр Анатолійович,**

*кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник,  
завідувач відділу розвитку митної справи Науково-дослідного інституту  
фінансової політики Державного податкового університету*

## **ВЗАЄМНА АДМІНІСТРАТИВНА ДОПОМОГА У МИТНИХ СПРАВАХ: НЕОБХІДНІСТЬ ДЕНОНСАЦІЇ ОКРЕМИХ МІЖНАРОДНИХ УГОД**

Взаємна адміністративна допомога – сукупність заходів, які здійснюються однією митною службою за дорученням іншої митної служби або спільно з нею з метою належного застосування митного законодавства, а також для попередження, розслідування або припинення порушень митного законодавства [1].

З метою створення правового підґрунтя для подальшого розвитку міжнародного співробітництва у сфері митної справи, реалізації розроблених міжнародними організаціями та визнаних конвенцій (в тому числі, і з питань надання взаємної адміністративної допомоги), суб'єкти міжнародного митного права укладають загальні міжнародні договори. У цих документах, як правило, фіксуються

мета (цілі), завдання, принципи й норми загального характеру, безпосередня реалізація приписів яких неможлива без додаткової конкретизації їх і уточнення у двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорах та інших видах актів міжнародно-правового характеру.

Аналіз законодавства України із використанням можливостей сайту Верховної Ради, засвідчує, що питання надання взаємної, або взаємної адміністративної допомоги у сфері митної справи, неодноразово ставали предметами укладання двосторонніх міжнародних угод, де однією із сторін була Україна. Причому, угоди мають кілька варіантів своєї назви:

- угоди про співробітництво як з окремих питань (боротьби з контрабандою та порушенням митних правил; боротьби з незаконним обігом наркотиків та психотропних речовин) так і в цілому;

- угоди щодо взаємної допомоги у митних питаннях;

- угоди про взаємодопомогу в митних справах;

- угода про взаємну адміністративну допомогу в митних справах.

Вивчення переліку діючих міжнародних угод з питань надання взаємної адміністративної допомоги дозволяє виокремити угоду між Урядом України і Урядом російської федерації (далі – рф) про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах, яка була укладена 24 червня 1993 року та набула чинності 09 вересня 1993 року.

Зазначена угода у своїй преамбулі містить бажання сторін розвивати добросусідські стосунки, в тому числі і шляхом співробітництва в галузі митної справи. Передбачено, що митні служби співробітничатимуть одна з одною, в тому числі безпосередньо на українсько-російському кордоні, в рамках їх компетенції та при дотриманні внутрішнього законодавства з метою [2]:

- полегшення і прискорення пасажирського і вантажного сполучення між двома державами;

- дотримання порядку справляння мита та інших ввізних та вивізних зборів, а також правильного застосування імпорتنих та експортних пільг;

- запобігання, припинення та розслідування порушень митного законодавства.

Серед передбачених угодою заходів співпраці виокремлено питання спрощення митних формальностей, надання свідчень, боротьба з незаконним обігом наркотиків, механізм передачі відомостей та документів, форма і зміст запиту та його виконання, обмін досвідом і технічна допомога, проведення розслідувань, залучення свідків та експертів, використання отриманих відомостей, механізм відмови від сприяння, відшкодування понесених витрат.

Як бачимо, на десятому році агресії рф проти України та на другому році активної фази бойових дій, залишаються між ними чинні міжнародні нормативно-правові акти, у яких декларується розвиток добросусідських відносин та необхідність сприяння у здійсненні митної справи, дотримання митного законодавства, боротьбі з митними правопорушеннями.

Окрім чинної угоди з рф, діючими є угоди України про співробітництво та взаємну допомогу в митних справах із російським сателітом, республікою білорусь:

- Угоди між Урядом України і урядом республіки білорусь про співробітництво з прикордонних і митних питань від 17.12.1992;



– Угода між Кабінетом Міністрів України і урядом республіки білорусь про співробітництво і взаємну допомогу в митних справах від 22.09.2000 року.

Ситуація що склалася на даний момент є неприпустимою для України та вимагає негайного реагування, яке полягає у односторонній денонсації зазначених угод нашим Урядом, як підписантом зі сторони України. До речі, прецедент подібного роду вже мав місце для України на міжнародному правовому полі, коли наша держава вийшла із укладеної у 1994 році багатосторонньої угоду про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах між країнами СНД, угода перестала діяти для нашої держави із 08 лютого 2023 року.

### **Література:**

1. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (переглянута Кіотська конвенція) : міжнародний документ від 18.05.1973. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text). (дата звернення: 03.05.2023).

2. Угода між Урядом України і Урядом Російської Федерації про співробітництво та взаємодопомогу в митних справах від 24.06.1993. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/643_050#Text). (дата звернення: 03.05.2023).



***Чепель Дар'я Романівна,***

*здобувачка вищої освіти на магістерському рівні  
факультету управління та економіки*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ**

Головними завданнями, які стоять перед усіма країнами світу, незалежно від рівня їх економічного розвитку, є досягнення фінансової стабільності, економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Аналізуючи світовий досвід, можна дійти до висновку, що задля досягнення цих цілей необхідні такі інструменти як:

- інвестиції (зокрема, прямі іноземні інвестиції);
- поширення інформаційно-комунікаційних технологій;
- функціонування сильних інституцій, які сприяють суспільній єдності;
- скоординована макроекономічна політика;
- існування ринкової економіки тощо.

В умовах сьогодення, ключовим є процес розвитку системи ефективного публічного управління та регулювання інвестиційної діяльності, а також активізація інвестиційного механізму, спрямованого на розвиток стратегічних і пріоритетних галузей національної економіки.

Інвестиції та їх вклад здійснюються завжди з метою пошуку умов для найбільш ефективної реалізації коштів та одержання максимального прибутку, тобто це процес залучення капіталу з розрахунком на його подальше збільшення [1, с. 86].

Інвестиційна діяльність впливає на темпи економічного зростання як країни в цілому, так і її регіонів і потребує значного державного регулювання.

В сучасних умовах регіональна інфраструктура є вагомим та пріоритетним

чинником соціально-економічного розвитку регіону, що формує потенціал та імідж території, стан функціонування усіх секторів економіки, що створює засади для адаптації галузей економіки до змін та запитів зовнішнього середовища, своєчасне включення ринкових трансформацій та зумовлює потребу системного підходу до розвитку інвестиційної політики, підвищення інвестиційної привабливості шляхом реалізації стратегічних проектів та програм [2, с. 43].

На сьогодні, економіка України розвивається в умовах, що далекі від сприятливих, а саме нестабільне, невизначене та динамічне зовнішнє середовище. Варто також зазначити, що існують певні регіональні диспропорції щодо концентрації інвестиційних ресурсів та відтоку прямих іноземних інвестицій.

Інвестиційна активність українських та іноземних інвесторів суттєво стримується через несприятливий інвестиційний клімат, недосконалість нормативно-правової бази, неналежне формування інвестиційних проектів і програм, а також слабкий розвиток інвестиційних інструментів та інвестиційного ринку в цілому. Тим паче зараз, у період війни, іноземні інвестиції могли б бути одним із джерел фінансування потреб відновлення України, але зараз це проблема, оскільки іноземні інвестори остерігаються заходити в країну під час ведення військових дій.

З боку держави важливим питанням є розробка дієвих державної регіональної політики та політики забезпечення місцевого економічного розвитку.

У липні 2022 року на конференції в швейцарському місті Лугано Україна представила комплексний стратегічний план відновлення країни в післявоєнний період. Стратегія розроблена на 10 років і отримала позитивні оцінки та підтримку від міжнародних партнерів. Головна мета стратегії - до 2032 року зробити величезний крок від перехідної до економіки, що розвивається.

Вже створений та вдало функціонує унікальний електронний майданчик під назвою «Advantage Ukraine» для залучення іноземних інвесторів в українську економіку. На ньому розміщено понад пів тисячі інвестиційних проектів та можливостей у 10 різних секторах економіки [3].

Зареєструвавшись на платформі, кожен потенційний інвестор може отримати вичерпну інформацію про інвестиційні можливості, конкретні проекти та переваги, які він матиме від інвестування в економіку України.

Отже, збільшення обсягів внутрішніх та іноземних інвестицій є важливою передумовою для поступового відновлення економічного зростання, яке може бути досягнуто шляхом створення в Україні сприятливого інвестиційного середовища, що забезпечить належні нормативно-правові гарантії іноземним та вітчизняним інвесторам.

### Література:

1. Karpun I. N. State investment economy and the mechanism for its implementation : monograph / RVV NLTU of Ukraine, Lviv, 2011.
2. Васильєв С. В., Іванченко Н. М. Фактори і напрями покращення інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2016. С. 46–49.
3. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL : <https://www.me.gov.ua/?lang=en-GB>



**Hrynicky Wojciech,**  
*assistant Professor at the Institute of Law and Administration*  
*Pomeranian University in Słupsk*

## **THE SIGNIFICANCE OF COMPLAINTS, MOTIONS AND PETITIONS AS LEGAL INSTRUMENTS FOR THE OPERATION OF CIVIL SOCIETY IN A DEMOCRATIC STATE OF LAW**

Matters of importance to society, both broadly understood as not just a collectivity, but a specific kind of reality that manifests itself in the most diverse ways in collectivities of the most diverse scale [1, p. 29], and colloquially understood as a community of specific interests, are usually best understood and resolved by society itself. The direct involvement of the civic community in the organisation of social life can manifest itself in various ways, but it is important that the implementation of this involvement, whenever possible, takes a formalised form. The most common activities of civil society include participation in a referendum, various forms of association and demonstration, participation of the free press in public life, and the use of the institutions of complaints, rationalisation motions and petitions. Complaints, motions and petitions are an excellent tool for civil society to become active in the social space, as they provide a relatively simple and quick way to discipline administrative bodies in the performance of their public tasks and bring people closer to the state as understood institutionally.

Undoubtedly, involvement in social matters, including the use of complaints, motions and petitions, builds and reinforces attitudes characteristic of civil society in a democratic state of law. It should be mentioned in this respect that Georg W. F. Hegel's idealism and universalism, giving preference to the general over the individual, perpetuated the view that the state is the product of ideational factors, while society is the product of natural factors [2, p. 215]. Civil society thus constitutes a supra-individual sphere, which is a synthesis of abstract law and morality, in which the self-interest-oriented citizen, as a self-seeking actor of economic action through the mediation of general goals, submits to universal interests [3, p. 37]. Such an understanding of the individual's co-responsibility for the collective and social affairs can be realised through extra-procedural legal means, which can not only discipline, but also motivate public authorities and institutions to perform public tasks in the best possible way, and thus to spend public funds as efficiently as possible. These means are complaints, motions and petitions [4, p. 20].

Complaints, motions and petitions have their legal significance in Polish law, as they belong to constitutional rights and freedoms [5, Art. 63] and have a long pre-war tradition [6, Art. 107]. Nowadays, the right to file complaints, motions and petitions has become a modern constitutional right, confirmed by laws of a statutory nature [7].

Everyone has the right to submit petitions, motions and complaints in the public interest, his or her own or another person's interest with his or her consent to public authorities and to social organisations and institutions in connection with the tasks assigned by them in the field of public administration (Art. 63 of the Constitution of the Republic of Poland). Significantly, the exercise of this right may not be restricted even during the state of war, state of emergency or state of natural disaster (Art. 233 of the Constitution of the Republic of Poland) and no one may be subjected to any prejudice when using these means, as long as they act within the limits permitted by law.

The subject of a complaint may be dissatisfaction with any action or omission of a state body, local government, social organisations or their employees [8, p. 1166]. Thus, in a complaint it is sufficient for the complainant to express disapproval related to an action (omission) of an organ (administrative unit). Then, the competent authority (most often the authority with direct supervision) is obliged to take action to clarify the reported situation and, if the report proves to be justified, to rectify the existing state of affairs. The motion, on the other hand, concerns possible future actions of the authorities and is aimed at improving and streamlining them [9, p. 975], and seeking improvements that are important in the sphere of performance of tasks by public administration authorities [10, p. 902], in particular from the point of view of collective interest. It should be mentioned that a motion can be understood in two ways – narrowly, when it concerns improving the operation of the administrative structure within itself, and broadly, when it covers the implementation of tasks outside the administration. A petition also seeks improvements in the public sphere, in particular in the performance of public tasks, but is usually aimed directly at changing specific provisions of the law and covers matters important from the point of view of a broad group of interested parties.

Civil society's use of complaints, motions and petitions in stimulating the performance of tasks imposed on public authorities strengthens the democratic rule of law, as these instruments are an important manifestation of social control in the state. Control as a social phenomenon occurs in every organised activity and relates to both the human individual and the larger collectivities to which society and the state belong [11, p. 7]. A democratic state of law should be as open as possible to social criticism and citizens' initiatives, as such openness strengthens the state, of which civil society is an essential part, and the legal means for this can be complaints, motions and petitions.

### References:

1. Sztompka P. Socjologia. Analiza społeczeństwa, Znak, Kraków 2002, p. 29.
2. Tatarkiewicz W. Historia filozofii, tom II, PWN, Warszawa 2004, p. 215.
3. Bokajło W. Społeczeństwo obywatelskie: sfera publiczna jako problem teorii demokracji, [In:] W. Bokajło, K. Dziubka (red.), Społeczeństwo obywatelskie, UWr, Wrocław 2001, p. 37.
4. Hrynicky W. M. Skargi, wnioski, petycje i inne interwencje obywatelskie, Wolters Kluwer, Warszawa 2022, p. 20.
5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 78, poz. 483 ze zm.), dalej Konstytucja RP, art. 63.
6. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 17 marca 1921 r. (Dz. U. z 1921 r. nr 44, poz. 267 ze zm.), art. 107.
7. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2022 r. poz. 2000 ze zm.); ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o petycjach (Dz. U. z 2018 r. poz. 870).
8. Wojciechowska K. Dział VIII. Skargi i wnioski [In:] R. Hauser, M. Wierzbowski (red.), Kodeks postępowania administracyjnego. Komentarz, C. H. Beck, Warszawa 2017, p. 1166.
9. Kędziora R. Kodeks postępowania administracyjnego. Komentarz, C. H. Beck, Warszawa 2011, p. 975.
10. Celińska-Grzegorzyc K. [In:] R. Hauser, M. Wierzbowski (red.), Kodeks postępowania administracyjnego. Komentarz, C. H. Beck, Warszawa 2015, p. 902

11. Sylwestrzak A. Kontrola administracji publicznej w III Rzeczypospolitej, UG, Gdańsk 2001, p. 7.



*Ostrowski Adam,*  
*Magister, Nauczyciel akademicki Akademia Pomorska w Słupsku*

## **RELACJA UDZIAŁU GMIN W PODATKU DOCHODOWYM OD OSÓB FIZYCZNYCH DO ICH DOCHODÓW**

W celu przedstawienia sytuacji zmniejszających się dochodów jednostek samorządu terytorialnego z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, która w ostatnich latach dotyka jednostki samorządu terytorialnego należy przeanalizować niektóre regulacje prawne, zawarte w przepisach ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. A zatem w art. 4 ust. 2 tej ustawy ustawodawca wskazał, że dochodem własnym gmin jest określony na poziomie 39,34 % udział we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, od podatników tego podatku zamieszkałych na obszarze gminy. Jednak faktycznie gminy otrzymują dochody liczone według mniejszego wskaźnika, który ustalany jest na każdy rok przez Ministra Finansów. Ustalając wysokość wskaźnika udziału gmin we wpływach z PIT Minister Finansów bierze pod uwagę liczbę mieszkańców domów pomocy społecznej przyjętych przed dniem 1 stycznia 2004 r., według stanu na dzień 30 czerwca roku bazowego, którym na przykład dla roku 2023 jest rok 2022, przez liczbę mieszkańców przyjętych do tych domów przed dniem 1 stycznia 2004 r., według stanu na dzień 31 grudnia 2003 r. W wyniku tych wyliczeń rzeczywisty wskaźnik udziału gmin we wpływach z PIT w ostatnich latach kształtował się następująco:

1) rok 2018 – 37,98 %; 2) rok 2019 – 38,08 %; 3) rok 2020 – 38,16 %; 4) rok 2021 – 38,23 %; 5) rok 2022 – 38,34 %; rok 2023 – 38,40 %.

A zatem jak wynika z powyższego zestawienia, wskaźnik udziału gmin we wpływach z PIT w poszczególnych latach jest mniejszy od wskaźnika docelowego o wartość ponad 1 %, niemniej jednak zmierza on do ww. wartości docelowej określonej na 39,34 %. Taki sposób kształtowania się wskaźnika udziału gmin w PIT jest to efektem ustaleń jakich dokonano w roku 2003 w trakcie prac nad projektem ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Uznano wówczas, że w okresie przejściowym zadania własne gmin dotyczące finansowania pobytu własnych obywateli w domach pomocy społecznej będzie finansowane z dwóch źródeł, tj.:

1) z dochodów własnych gmin (zwiększone udziały w podatkach dochodowych);  
2) z dotacji celowych z budżetu państwa. Przewidziano, że co roku będą odpowiednio zmniejszane dotacje celowe a zwiększany będzie wskaźnik udziału we wpływach z PIT. Ponieważ dotacje przekazywane są na poszczególnych mieszkańców przyjętych przed dniem 1 stycznia 2004 r., to oczywistym jest, że jeżeli ich liczba z naturalnych względów co roku ulega zmniejszeniu, a w konsekwencji wielkość dotacji także ulega zmniejszeniu.

Biorąc pod uwagę, że jak wynika z przedstawionych powyżej danych, wskaźnik udziału gmin we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, co roku ulega

zwiększeniu o wyliczalną wartość, to w związku z tym należałoby także oczekiwać, że co roku dochody gmin z tego tytułu będą także rosły – co nie jest już takie oczywiste. Jak wynika z danych publikowanych na stronie internetowej przez Ministra Finansów, dochody gmin z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych zamieszkałych na ich terenach, pomimo wzrastającego wskaźnika udziału, ulegają w ostatnich latach zmniejszeniu. Należy przy tym podkreślić, że okres objęty analizą jest okresem, jak potwierdza Rząd RP, bardzo dobrej koniunktury gospodarczej, która także ma bardzo istotne znaczenie dla wysokości uiszczanych przez podatników podatków dochodowych, a mimo to dochody samorządów w tym okresie z tego tytułu maleją. Wysokość dochodów gmin z tytułu udziału w PIT w poszczególnych latach przedstawia poniższe zestawienie:

Tabela 1

## Wysokość dochodów gmin z tytułu udziału w PIT (w tys. Zł)

rok	Wskaźnik udziału w PIT	Kwota dochodów
2018	37,98%	36.466.117
2019	38,08%	42.404.746
2020	38,16%	43.259.783
2021	38,23%	43.782.525
2022	38,34%	41.227.385
2023	38,40%	39.535.104

*Notatka. Opracowane przez autora*

Z powyższej tabeli wynika, że dochody gmin z udziału w PIT w roku 2023 w wysokości 39.535.104 tys. zł, przy wysokości wskaźnika udziału 38,34 % są mniejsze od dochodów gmin z tego tytułu wykazanych za lata wcześniejsze, tj. 2019 – 2022. Także dochody gmin z tego tytułu za rok 2022 w wysokości 41.227.385 tys. zł są niższe niż dochody z poszczególnych lat w okresie 2019–2021. Zatem w ostatnich trzech latach występuje niepokojąca sytuacja w dochodach gmin, która objawia się zmniejszaniem ich podstawowych dochodów własnych, pomimo zwiększającego się corocznie wskaźnika ich udziału we wpływach z PIT, przy utrzymującej się dobrej koniunkturze gospodarczej. Szukając przyczyny takiej sytuacji należy brać pod uwagę proponowane rozwiązania legislacyjne, które zawierające ulgi podatkowe, powodują spadek dochodów zarówno budżetu państwa jak i budżetów jednostek samorządu terytorialnego, uzyskiwanych z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych. Najbardziej obciążające dla budżetów lokalnych były wprowadzone w roku 2022 zmiany w PIT funkcjonujące na podstawie ustawy z dnia 29 października 2021 r. – tzw. Polski Ład oraz ustawy z dnia 9 czerwca 2022 r. – tzw. Polski Ład 2.0. Przedmiotowe zmiany dotyczyły głównie:

- 1) określenia nowej skali podatkowej, podwyższenie kwoty wolnej od podatku;
- 2) braku możliwości odliczenia składki zdrowotnej od podatku, nowe zasady rozliczeń składki zdrowotnej;
- 3) likwidacji karty podatkowej dla nowych podatników;
- 4) ulgi dla klasy średniej i jej likwidacji, niższa stawka podatku w pierwszym progu podatkowym.

Skutki zaproponowanych rozwiązań spowodowały straty w budżetach jednostek samorządu terytorialnego na kwotę stanowiącą kilkadziesiąt miliardów złotych. Wobec powyższego resort finansów zaproponował wprowadzenie rozwiązań, których celem było przekazanie samorządom dodatkowych środków finansowych w kwocie około 13,7 mld zł. Pieniądze te miały m.in. zrekompensować ubytki w dochodach bieżących, a także mogły być przeznaczone, w zależności od decyzji organu stanowiącego, na inwestycje, w tym między innymi na poprawę efektywności energetycznej. Składały się one z dwóch

części: Pierwsza – 7,793 mld zł odpowiadała wysokości części rozwojowej subwencji ogólnej, która zostałaby przekazana odpowiednio do gmin, powiatów i województw w roku 2023. Środki otrzymały wszystkie jednostki samorządu terytorialnego. Druga kwota składowa (5,880 mld zł) została rozdzielona na części przysługujące poszczególnym gminom, powiatom i województwom proporcjonalnie do wysokości udziału planowanych na rok 2023 dochodów z tytułu udziałów we wpływach z PIT, przy czym każdy samorząd otrzymał pewną minimalną gwarantowaną kwotę dodatkowych dochodów. Jak prezentują to reprezentanci administracji rządowej, powyższe dodatkowe środki dla JST w latach 2021–2022 były znaczącym wsparciem finansowym dla samorządu terytorialnego w okresie podwyższonych kosztów funkcjonowania. Praktyka wskazuje na dokonanie takiego podziału środków, że niektórym jednostkom samorządu przekazano kwoty stanowiące niewielki procentowy wskaźnik ubytku dochodów, natomiast innym przekazano środki w wysokości kilkuset procent utraconych dochodów. Jeżeli bowiem gmina miała zaplanowane dochody z tytułu udziału w PIT na przykład na poziomie 500 tys. zł, to zgodnie ze znaczeniem wyrazu zrekompensować – wyrównać straty, powinna otrzymać środki na wyrównanie strat do wysokości 500 tys. zł, a w rzeczywistości otrzymała środki w kwocie ponad 3 mln zł. Taki sposób wyliczenia zapewne nie można nazwać zrekompensowaniem czyli wyrównaniem strat. Zgodnie z zapowiedziami przedstawicieli administracji rządowej, w niedalekiej przyszłości zostanie przekazana kolejna transza dodatkowych środków do lokalnych budżetów jednostek samorządu terytorialnego – pozostaje zatem obserwować procedurę przekazania tych środków i liczyć na ich właściwy i sprawiedliwy podział a w następnym kroku na generalne zmiany legislacyjne, systematyzujące opisaną procedurę.

#### References:

1. Mikołajewicz Z. Finanse samorządu terytorialnego barierą rozwoju regionalnego i lokalnego. «*Studia KPZK*». (Warszawa: Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, 2011), 229 p.
2. Sawicka K. Finanse samorządu terytorialnego-podstawy wyodrębnienia, struktura. Województwo, region, regionalizacja 15 lat po reformie terytorialnej i administracyjnej. / pod red. Jerzy Korczak, (Wrocław: Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, 2013) s. 286.
3. Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz. U. z 2022 r. poz. 2267).
4. Ustawa z dnia 9 czerwca 2022 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2022 poz. 1265). URL : [www.gov.pl/web/finanse/kwoty-i-wskazniki](http://www.gov.pl/web/finanse/kwoty-i-wskazniki) (dostęp:29.04.2023 r.).



## СЕКЦІЯ 4

### Публічне управління у сфері національної безпеки

*Верба Світлана Миколаївна,*

*доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку  
Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили*

#### **НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

Введення до наукового обігу поняття «національна безпека» призвело до виникнення чималої кількості різноманітних дискусій та формування неоднозначних поглядів на його трактування, що наголошує на наявності підвищеного інтересу дослідників до даного поняття. Однак, незважаючи на достатній рівень дослідження вказаного питання, єдиної думки щодо поняття та змісту «національна безпека» все ще не існує.

Аналізуючи наукову літературу, що розкриває поняття «національна безпека», можемо стверджувати, що з всієї кількості різноманітних підходів можемо виділити декілька найбільш використовуваних підходів щодо вказаного поняття. Більшість робіт присвячені термінологічній характеристиці національної безпеки. Основний акцент в таких дослідженнях зроблено на теоретико-правовому значенні й змісті поняття національної безпеки [2, с. 65; 6, с. 45]. Однак недоліком вказаного підходу є дещо необґрунтована свобода інтерпретації вказаного поняття, яка виходить за межі правового поля. Інші автори пояснюють національну безпеку через особливості стану та рівня захищеності життєво важливих інтересів, особистостей, суспільства й держави від різного роду загроз, тобто свободи від небезпек [1, с. 43]. Вказаний підхід також має певні недоліки, зокрема, наявні складності віднесення того або іншого явища до життєво важливих інтересів, а також певна невизначеність щодо того, що саме потрібно вважати небезпекою тощо.

Ще одну групу досліджень складають науковці, котрі поділяють національну безпеку на певні види – військову, економічну, екологічну тощо, взявши за основу особливості існування особистості, суспільства, держави або світу в цілому [4, с. 55–56]. Такий підхід відображає соціально-політичну природу, прослідковує єдність особистостей, суспільної та державної безпеки, наголошує на необхідності активного розвитку політичних та інших процесів. Варто вказати, що розглядаючи національну безпеку як системне, складне явище, досить важко виокремити певну сферу інтересів й надати їй перевагу. Тому вказаний підхід також потребує доопрацювання.

Варто загадати й дослідників, котрі наголошують на необхідності акцентувати особливу увагу на коректному використанні поняття «національна безпека» й можливістю його заміни [5, с. 32]. Прихильники такого підходу досліджують особливості співвідношення національної, державної, суспільної та міжнародної безпеки; варіанти змісту вказаного поняття; важливості об'єкту безпеки, зокрема як саме правильно його трактувати, що є першочерговим, а що може бути другорядним залежно від цілей забезпечення безпеки [3, с. 100].



Деякі дослідники розглядають проблеми боротьби та діалектичної взаємодії. Іншими словами, на їх думку, лише під час конфліктної ситуації можливо побудувати адекватну систему захисту, в якій будуть враховані всі необхідні умови та фактори, що суттєво впливають на систему національної безпеки [7, с. 34].

Вітчизняні дослідники звертають увагу і на інші аспекти дослідження поняття «національної безпеки», зокрема, за допомогою розуміння якісного та кількісного стану суспільства, що є відображенням рівня безпеки та захищеності суспільства. Цікавим є трактування національної безпеки як стану, за якого ефективна діяльність соціуму, його структур та інститутів забезпечує існування та прогресивний розвиток суспільства [7, с. 32].

Таким чином, на сьогодні все ще відбуваються активні пошуки оптимального трактування поняття «національна безпека». Незалежно від того, який підхід використовують ті або інші дослідники, можемо говорити про наявність суттєвих розбіжностей, а в деяких випадках – взагалі про складності та неможливості надати вичерпної характеристики вказаному поняттю. Можемо стверджувати, що без наявності виваженого загальноприйнятого розуміння категорії «національна політика» досить складно формувати та реалізовувати політику національної безпеки сучасних держав.

#### Література:

1. Глазов О. Національна безпека: сутність, ознаки, концепція та геополітичні чинники. *Політологія. Наукові праці*. 2011. Вип. 143, Т. 155. С. 42–46.
2. Кривцова В., Усатюк І. Переваги та зауваги щодо прийнятого 21 червня 2018 року Закону «Про національну безпеку України». *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 64–69.
3. Лисецький Ю. М., Семенюк Ю. В., Павленко Д. Г. Аналіз чинників, що впливають на систему забезпечення національної безпеки України в умовах гібридної війни. *Вісник воєнної розвідки*. 2020. № 60. С. 99–103.
4. Ліпкан В., Ліпкан О., Яковенко О. Національна і міжнародна безпека в визначеннях та поняттях. Київ : Текст, 2006. 256 с.
5. Мартинюк В. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства. Київ, 2018. 106 с.
6. Мосейко А. Національна безпека України як об'єкт публічного адміністрування. *Вісник ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка*. 2019. Вип. 2(86). С. 42–52.
7. Світова гібридна війна: український фронт : монографія / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с.



*Копанчук Олена Євгенівна,  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Пріоритети сучасного незалежного розвитку будь-якої держави значною мірою залежать від того, наскільки чітко сформульовані її національні інтереси та якісного розуміння чинників формування національних інтересів, особливо за умов протистояння широкомасштабному вторгненню та посяганню на територіальну цілісність. Повномасштабне вторгнення, як і гібридна війна росії, що триває з 2014 року показали, що побудована за роки незалежності система захисту національних інтересів та забезпечення національної безпеки України не відповідає вимогам сьогодення.

Категорія «національні інтереси» часто використовується як у повсякденному житті, так і в науковій сфері. Зважаючи на його широке використання, здається, що концептуальних проблем апріорі немає. Водночас, враховуючи значний синтез наукових праць як українських, так і зарубіжних вчених у різних сферах суспільного та державного життя, можна відзначити відсутність єдиного сталого підходу до їх осмислення.

Виходячи з правильності та логічності твердження, що «Концепція національної безпеки є похідною від концепції національних інтересів» [1], погоджуючись з думкою Саламатова В. О., Косолапова В. Л., Гірника А. Н. які пропонуючи методологію узагальненої оцінки стану реалізації національних інтересів країни, зазначали, що дослідження у зв'язку з національними інтересами України механізмів самозбереження країни, людини, суспільства і держави, комплексний аналіз умов стабільного і безпечного розвитку економічних, політичних, соціальних, екологічних, демографічних, інтелектуально-культурних інтересів країни є першочерговим завданням сьогодення [2, с. 73].

Під терміном «національні інтереси» ми розуміємо, категорію, яка відображає ступінь самосвідомості, самовираження народів, ознаку соціальної єдності, політичний принцип, а також є активним чинником об'єднань, етнічних груп і громадян, що забезпечує духовну цілісність суспільства та сприяє розвитку інтелектуального та духовного потенціалу нації. Будучи своєрідною квінтесенцією інтересів суспільства і громадянина, національні інтереси відображають ступінь самовпевненості та самовираження людей, забезпечують духовну цілісність суспільства, сприяють розвитку інтелектуального та морального потенціалу нації.

Як і будь-яке явище суспільно-політичного життя, національний інтерес має певні чинники, що впливають на його формування та реалізацію кожної держави в міжнародному просторі. На нашу думку, існують різноманітні внутрішні й зовнішні чинники, що сприяють виробленню тих чи інших національних інтересів, до яких, зокрема, можна віднести політико-управлінський режим держави, суверенітет, конфлікт інтересів, поведінку суб'єктів політики, ціннісний компроміс, національно-державну ідентичність, міжнародне та економічне становище держави, демографічну ситуацію і стан інформатизації суспільства.

Провівши оцінку причин низького рівня забезпечення захисту національних інтересів, нами зроблено наступні висновки щодо аналізу цих факторів і виділенні їх особливостей у формуванні сучасної державної політики захисту національних інтересів:

- докорінна зміна системи забезпечення національної безпеки України, перехід на європейські стандарти та врахування відповідно європейських цінностей;
- формування власної системи захисту національних інтересів України, яка б в першу чергу відповідала конституційним нормам, державницькій позиції, безпеці територіальних кордонів України тощо;

- захист національних інтересів має стати пріоритетом в діяльності політичного керівництва держави, а не формалізмом (неуклінне виконання законодавчих актів з питань національної безпеки, вдосконалення стратегічних та програмних документів щодо забезпечення національної безпеки, належне фінансування програм розвитку складових сектору безпеки, тощо);

- напрями зовнішньої та внутрішньої політики держави мають бути спрямовані на реалізацію головних аспектів національної безпеки країни та її регіонів, побудовані на принципах законності, демократії, територіальної цілісності, єдності національних позицій, суверенітету тощо;

- запровадження дієвих заходів щодо аналізу безпекового середовища та своєчасного виявлення загроз національному суверенітету, територіальній цілісності, державному устрою країни.

Під час війни сформувалися й нові можливості для захисту національних інтересів і подальшого відновлення країни у післявоєнний період. Передусім ідеться про зміцнення двосторонніх відносин України з низкою держав світу, прогрес України на шляху європейської інтеграції та у захисті суверенних прав у міжнародних судових установах, зокрема Міжнародному суді ООН, широкий суспільний резонанс і підтримку України у світі тощо [3].

Отже, стратегічні орієнтири формування національних інтересів держави полягають у тому, що Україна має створити власний достатній потенціал як основу для забезпечення своєї безпеки та стабільності. Як незалежна держава Україна має зберегти право брати участь у різних системах колективної безпеки та оборони та/або союзах для забезпечення державного суверенітету та територіальної цілісності.

### Література:

1. Павленко В. С. Національні інтереси та загрози державній безпеці України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 84–92.

2. Саламатов В. О., Косолапов В. Л., Гірник А. Н. Структура суб'єктивних уявлень про національні інтереси України. *Вісник АН України*. 1994. № 1. С. 72–76.

3. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Вересень. 2022. URL : <https://niss.gov.ua/news/statti/stratichnyy-analiz-bezpekovo-ho-seredovyshcha-ukrayiny> (Дата звернення: 03.05.2023р.).



*Кузь Владислав Анатолійович,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ДОСВІД США У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Проблеми трансформації світового господарства та глобальної енергетичної мережі актуалізують нові якісні перетворення енергетичних систем членів світової спільноти. Обмеженість енергетичних ресурсів суттєво відображається на стані енергоємних економік країн, становлячи реальну загрозу енергетичній безпеці конкретної держави. Дієва та стратегічно виважена державна політика в енергетичній сфері сприятиме своєчасній протидії загроз досліджуваній сфері. Поділяємо тезу про те, що «енергетична безпека є також важливим чинником забезпечення державного суверенітету та незалежності країни» [1, с. 6].

Повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року й порушення цілісності державних кордонів України спричинило виникнення деструктивних процесів у всіх сферах життєдіяльності суспільства і держави. Крім того, політико-економічний та еколого-соціальний стан України, стратегічно не вигідні для України політичні рішення в минулому стали передумовами формування й реалізації неефективної державної політики в енергетичній сфері через неможливість видобутку та вивезення енергоресурсів з тимчасово окупованих територій держави, втручання у політико-економічну площину країн-партнерів, коливання цін на енергетичних ринках (національний та міжнародний) на традиційні джерела енергії та постійні перебої у постачанні ресурсів як для населення, так і суб'єктів господарювання. Така ситуація суттєво знижує рівень інвестиційної привабливості країни, тому В. О. Бараннік відзначає, що «багаторічне зволікання з реформуванням енергетичного сектору, низький рівень ефективності енерговиробництва та енергоспоживання, монопольне становище в певних секторах енерговиробництва та розподілу енергії, відсутність реальної диверсифікації джерел енергопостачання, суттєва зношеність основних виробничих фондів енергогенерації є основними причинами такого становища [2].

На міжнародному енергетичному ринку у пріоритеті виробництво енергетичних ресурсів над споживанням, прикладом слугує політика енергоефективності промислово розвинених країн, зокрема США, яка є одним із найбільших виробників та імпортерів енергоресурсів. Ефективній політиці в сфері енергетичної безпеки держави сприяло прийняття у 1974 році закону про реорганізацію енергії [3], а пізніше у 2005 році закону про енергетичну політику [4] через пошук шляхів зниження енергоємності національної економіки й збільшення відсотку відновлювального палива.

Ключовим енергоресурсом США наразі є атомна енергія через її відносно невисоку вартість. Активно запроваджуються інноваційні технології видобутку сланцевого газу, використання альтернативних джерел енергії (енергія вітру і сонця, гідро- та геотермальна енергія, біопалива) та удосконалення енергетичної інфраструктури, збільшення обсягів фінансування НДДКР. Забезпечення енергетичної безпеки США має базуватись на низці принципів, зокрема:

— «принцип диверсифікації поставок (наявність можливості альтернативних і різноманітних джерел постачання). Диверсифікація залишається основним відповідним принципом енергетичної безпеки для нафти та газу;

— принцип стійкості, який є основою безпеки (наявність запасних виробничих потужностей, стратегічних запасів, резервних поставок, плану реагування на їх постачання);

— принцип інтеграції країн з метою стабільного постачання нафти;

— принцип оперативності отримання важливої інформації» [5, с. 38–39].

Для України у сфері енергетичної безпеки варто застосувати жорсткі інструменти регулювання ключових галузей національної економіки, зокрема і систематичне проведення енергетичного аудиту для встановлення порогових значень цін та розмірів тарифів на певний вид ресурсів [6, с. 133].

Погоджуємося із науковцями Брич В. та Федірко М., що «конвергенція ринків електричної енергії нашої держави та інтеграційних об'єднань (Європейського Союзу чи Єдиного Економічного Простору) може реалізовуватися за умов структурних інституційних реформ у сфері виробництва, передачі, розподілу, постачання і споживання електроенергії» [7, с. 7].

Підсумовуючи вищезазначене, вважаємо за доцільне резюмувати, що чим вищий рівень забезпеченості держави енергетичними ресурсами, тим вищий рівень соціально-економічного розвитку держави. Імплементация кращих практик іноземного досвіду забезпечення енергетичної безпеки сприятиме удосконаленню формування й реалізації державної політики в досліджуваній сфері та захисту національних енергетичних інтересів.

### Література:

1. Визначення рівня енергетичної безпеки України: аналіз. доп. / Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П. ; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2021. 71 с.
2. Бараннік В. О. Стан та проблеми запровадження нової моделі функціонування електроенергетичного ринку України : аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. *Національна безпека*. 2015. № 22. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1866/>.
3. Energy Reorganization Act of 1974. Vol.1. URL: [https://images.procon.org/wp-content/uploads/sites/47/energy\\_reorganization\\_act\\_1974.pdf](https://images.procon.org/wp-content/uploads/sites/47/energy_reorganization_act_1974.pdf).
4. Energy Policy Act of 2005. PUBLIC LAW 109–58–AUG. 8, 2005. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-109publ58/pdf/PLAW-109publ58.pdf>.
5. Манжул І. Американський досвід забезпечення енергетичної безпеки. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. № 8. С. 37–41.
6. Кузь В.А. Ключові аспекти державної політики щодо забезпечення енергетичної безпеки України. Збірник тез *Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи»* (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 132–133.
7. Брич В., Федірко М. Реформування ринку електроенергії України в контексті її інтеграційних намірів. *Вісник THEU*. № 1. 2013. С. 7–18.



**Марущин Юрій Віталійович,**

*кандидат наук з державного управління, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ІСНУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ФОНДУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЄДНОСТІ ДЕРЖАВИ**

Для створення прозорого та ефективного механізму фінансової підтримки розвитку регіонів необхідно враховувати особливості кожного регіону. Зараз, коли Україна очікує перемоги над російським агресором, необхідно оперативно змінити організаційну структуру регіональної політики та вдосконалити її післявоєнну системну складову. Як наслідок, актуальним стає питання інституційних можливостей реалізації державної політики регіонального розвитку. Одним із ключових аспектів є перспектива підтримки цієї політики за рахунок коштів Державного фонду регіонального розвитку (далі – ДФРР) через так звану «субвенцію регіональної єдності держави».

У 2022 році фінансування ДФРР було припинено через повномасштабне вторгнення росії в Україну та необхідністю перенаправлення усіх ресурсів на національну оборону та безпеку. Після стабілізації ситуації на фронті влада задумалася над розвитком регіонів, віддалених від воєнного театру, та про реабілітацію жертв війни. Хоча це може здатися позитивним кроком, слід пам'ятати, що головним завданням є збереження основної філософії ДФРР. Це викликало серйозні дебати через різкі зміни в його функціональній складовій.

Законопроект 9165, який вже пройшов перше читання, повністю змінює суть та ідею, на якій базувався ДФРР. Головною метою децентралізації було зробити ДФРР ефективним інструментом регіонального розвитку та звільнити державну регіональну політику від ганебної практики ручного розподілу коштів між областями. А практика залучення народних депутатів до підтримки своїх округів та посилення їхнього авторитету у виборців повинна була відійти у небуття. На жаль, Мінрегіон, відповідальний за цю реформу, був ліквідований швидше, ніж припинилася безчесна практика «політичних субвенцій». Тепер ДФРР загрожує трансформація з конкурсу проектів розвитку, які відповідають державним і місцевим регіональним стратегіям розвитку, до шоу громадських бюджетів. Це має серйозні наслідки для нашої країни.

Проект Закону № 9165 передбачає зміни у розподілі та використанні коштів ДФРР у 2023 році. Критерії розподілу коштів між регіонами будуть встановлені таким чином: 50 % розподілятимуться між АРК, областями та містами Києвом і Севастополем, а решта 50 % – між такими областями, як Донецька, Житомирська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Сумська, Харківська, Херсонська та Чернігівська. Проте зазначений розподіл коштів є дискусійним, оскільки не враховує об'єктивних критеріїв, таких як реальні потреби, розмір області та інші. Крім того, розподіл коштів у кожній підгрупі буде егалітарним. Тому, щоб удосконалити ДФРР без шкоди для його суті, доцільно виважено підійти до остаточного затвердження,

оскільки навіть найкращий інструмент може бути пошкоджений неправильними діями.

Пропонуються ще зміни, згідно з якими фінансування проекту з місцевих бюджетів має становити не менше 10 % від загальної вартості. Для міст з населенням понад 225 тис. осіб, особливо Києва та Севастополя, цей показник зростає до 50 %. Крім того, згідно з новими правилами, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної регіональної політики, після попереднього відбору виносить проекти на відкрите голосування громадян на порталі Дія. Втім механізм голосування ще не налагоджено та не проаналізовано вплив законопроекту і громадської думки на запропоновані норми.

Крім того, система голосування, запропонована в законопроекті, не враховує, що обласні центри мають значну перевагу в кількості населення, що може призвести до того, що фонд буде виділено лише великим муніципалітетам. Пропоновані зміни викликають суперечки, хоча вони і можуть здатися демократичними та сучасними, але вони мають і зворотну сторону. В підсумку можуть призвести до ліквідації ДФРР, перетворивши його на шоу з фінансування проектів, які не відповідають ані стратегії розвитку регіону, ані економічним розрахункам, і не матимуть потенціалу розвитку. Це може мати негативний вплив на конкурентоспроможність сільської місцевості, тому необхідно розглянути альтернативні варіанти.

Варто зазначити, що потреби постраждалих регіонів має забезпечувати окрема урядова програма відновлення, а не ДФРР. Важливо, щоб незмінною залишилася філософія ДФРР, закладена при його започаткуванні, включно з конкурсом ідей, спрямованих на стратегічний розвиток конкретного регіону.

Це має відбутися зараз, оскільки можливість отримання фінансування від Європейського Союзу залежить від наявності системи планувальних документів, які відображають потреби місцевої та регіональної спільноти. До прикладу, Німеччина вже зараз говорить про можливість відмови від ідеї «шефства над регіонами» у процесі відбудови України. Якщо не буде зрозумілої системи – про фінансування зі сторони ЄС доведеться забути.

### Література:

1. Законопроект про ДФРР в «Дії» прийнятий за основу. Веб-портал Децентралізація. URL : <http://surl.li/gvskb> (дата звернення 06.05.2023).
2. Куйбіда С. Туманне майбутнє ДФРР. Zaxid.Net. URL : <http://surl.li/gvsjz> (дата звернення 06.05.2023).
3. Німеччина відмовляється від ідеї «шефства над регіонами» у процесі відбудови України. Європейська правда. URL : <http://surl.li/gvske> (дата звернення 06.05.2023).
4. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» щодо використання коштів державного фонду регіонального розвитку: Проект Закону 9165 від 31.03.2023 р. URL : <http://surl.li/gvsll> (дата звернення 06.05.2023).



*Недзельська Ульяна Валентинівна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ВІДНОВЛЮВАЛЬНА ЕНЕРГЕТИКА ПІД ЧАС ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України енергетика стикається із загрозами, частковим чи повним знищенням енергетичної інфраструктури. Останні роки в Україні та Європейському Союзі активно обговорювалося питання розвитку відновлювальної енергетики як екологічно чистого, невичерпного ресурсу, який не завдає такої шкоди навколишньому середовищу як традиційні джерела енергії, а також посилює енергетичну безпеку та незалежність, рівень важливості якої протягом останнього року стрімко зріс. Тож, актуальним є питання стану відновлювальної енергетики під час війни та перспектив її розвитку.

За словами Голови Комітету з питань енергетики та житлово-комунальних послуг Андрія Геруса, в умовах воєнного стану відновлювальні джерела енергії можуть суттєво допомагати енергосистемі. «Об'єкти «зеленої» енергетики важче пошкодити або зруйнувати внаслідок ракетних ударів або ударів дронами. Якщо об'єкт великий за своїм розміром і потужністю виробництва – тоді для російських окупантів ціль для атаки стає зрозуміла, а якщо об'єктів багато і вони відносно невеликі – тоді їх атакувати набагато важче», – сказав він [1]. Подібної думки дотримується Костянтин Криницький, керівник відділу енергетики ГО «Екодія», який говорить: «Варто розвивати відновлювані джерела енергії на локальному рівні та створювати більш децентралізовану модель. Таку систему складніше знищити й пошкодити, ніж вивести з ладу одну теплову електростанцію (далі – ТЕС) чи атомну електростанцію (далі – АЕС). Громади, з якими ми працюємо, зараз шукають різні сталі рішення – серед основних вони розглядають саме відновлювальні джерела енергії (далі – ВДЕ), сонячну та вітрову генерацію для забезпечення щонайменше потреб муніципальних будівель» [3].

Наведені думки фахівців підтверджують важливість відновлювальної енергетики під час війни, її здатність допомагати енергосистемі, яка зазнає руйнувань від ракетних обстрілів. Втім, для успішного використання відновлювальних джерел енергії та захисту від пошкоджень слід виходити з принципу розосередженості, який полягає у розміщенні вітрових (далі – ВЕС), сонячних (далі – СЕС), гідроелектростанцій (далі – ГЕС) у різних місцях, аби запобігти зосередженню великих потужностей в одному місці.

Поруч з цим, більшість об'єктів відновлюваної енергетики (близько 60 % сонячних установок і понад 85 % вітрових) зосереджено на півдні України (Херсонська, Миколаївська, Одеська області) та у Запорізькій області, тобто у регіонах, де відбуваються активні бойові дії. Як наслідок, близько 75% (1,3 ГВт) ВЕС і близько 15% (1 ГВт) СЕС зазнали пошкоджень, руйнувань чи опинилися під окупацією [4, с. 296].

Зважаючи на значення відновлювальної енергетики та необхідності збільшення частки відновлювальних джерел енергії у загальному виробництві електроенергії постає потреба у подальшому розвитку цього сектору. До початку



повномасштабного вторгнення було прийнято декілька стратегій та нормативних документів, у яких визначений вектор розвитку відновлювальної енергетики на довгострокову перспективу:

1. У Енергетичній стратегії України до 2035 року передбачається зростання частки відновлювальної енергетики до рівня 25 % від загального первинного постачання енергії (далі – ЗППЕ) до 2035 року. Стратегією також визначена потреба у стимулюванні розвитку децентралізованої відновлювальної енергетики. Реалізувати стратегічні цілі планується декількома шляхами, зокрема збільшенням використання біомаси, залученням інвесторів, проведенням стабільної і прогнозованої політики щодо стимулювання будівництва сонячних та вітрових електростанцій.

2. Національною економічною стратегією України на період до 2030 року до цільових індикаторів віднесено формування частки енергії з відновлювальних джерел у загальному виробництві електроенергії на рівні 25 % та залучення інвестицій у розвиток відновлювальної енергетики в розмірі 10 млрд. доларів до 2030 року.

3. У Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року йдеться про 70 % частки відновлювальних джерел енергії у виробництві електроенергії до 2050 р. Окрім цього, дахові СЕС у домогосподарствах та бізнесі мають виробляти до 15 % електроенергії.

Після повномасштабного вторгнення життя країни кардинально змінилися і поряд з цим – пріоритети, цілі, завдання. Україна у липні 2022 року на міжнародній конференції донорів в Лугано презентувала План відновлення України до 2032 року, який містить велике коло питань, серед яких відновлювальна енергетика. Серед планів до 2032 року будівництво 5-7 ГВт нових СЕС та ВЕС, що збільшить експортну спроможність держави, 30+ ГВт об'єктів з відновлювальних джерел енергії для виробництва відновлюваного водню та 3,5 ГВт ГЕС [2]. Повертаючись до питання досягнення енергетичної незалежності, потрібно сказати, що перспективи післявоєнної відбудови та реальний шанс вийти на новий рівень розвитку відновлювальної енергетики є тією можливістю, не скористатися якою не маємо права.

Підсумовуючи, вкотре наголосимо на важливості відновлювальної енергетики, яка під час війни теж зазнає пошкоджень і, водночас, виробляє частину електроенергії для покриття втраченої внаслідок ракетних обстрілів. Україна має значний потенціал для використання відновлювальних джерел енергії особливо на тимчасово окупованих територіях. Вектори подальшого руху закріплені у низці документів, серед яких План відновлення України до 2032 року Документ безпосередньо визначає основні завдання на найближчі 10 років, виконання яких сприятиме активному розвитку відновлювальної енергетики та посиленні її ролі у забезпеченні енергетичної безпеки України.

Війна вплинула на стан відновлювальної енергетики та водночас показала її роль у енергосистемі країни. Україна має необхідний природно-ресурсний потенціал для вдалого розвитку цього сектору. Південь країни характеризується сприятливими умовами для вітрової та сонячної енергетики. Поруч з цим, при подальшому розвитку потрібно враховувати принцип розосередженості встановлюючи об'єкти відновлювальної енергетики по усій території України, аби зменшити ризики їх руйнувань та, відповідно, втрати потужності при можливих чергових ракетних ударах. Важливим залишається питання громад самостійно в межах своєї території

стимулювання використання відновлювальних джерел енергії. До прикладу, громади з розвиненим сільським господарством можуть використовувати біомасу як паливо для задоволення потреб у електричній чи тепловій енергії. Аналогічні можливості для розвитку біоенергетики мають громади з діючими підприємствами, на яких біомаса є відходами виробництва. Іншим способом для розвитку відновлювальної енергетики є встановлення сонячних електростанцій на дахах багатоквартирних будинків. Словом, ідей для переходу на відновлювальні джерела енергії є безліч, а розвиток відновлювальної енергетики можливий на будь-якій території. Тому вивчаючи успішний досвід та аналізуючи власний потенціал громади мають усі шанси збільшити використання відновлювальних джерел енергії та стати більш енергонезалежними.

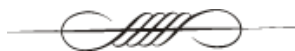
### Література:

1. В умовах війни відновлювальні джерела енергії допомагають стабілізувати роботу енергосистеми – Голова Комітету з питань енергетики та житлово-комунальних послуг Андрій Герус. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/229706.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/229706.html).

2. Сектор відновлювальної енергетики України до, під час та після війни. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL : <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.

3. Чому відновлювана енергетика – це запорука безпеки для України під час та після війни. Фонд ім. Гайнріха Бьоля. URL : <https://ua.boell.org/uk/2023/02/22/chomu-vidnovlyuvana-enerhetyka-tse-zaporuka-bezpeky-dlya-ukrayiny-pid-chas-ta-pislya>.

4. Шабала О., Бардась В. Альтернативні джерела енергії, як інструменти підвищення енергетичної безпеки України та співпраця з Польщею у воєнний період. *Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки*: збірник тез I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Луцьк, 2022. С. 294–298.



**Омельчук Олег Миколайович,**

*доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,  
ректор Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
Президент Міжнародної громадської організації  
«Євразійська асоціація правничих шкіл та правників»,*

**Омельчук Денис Олегович,**

*здобувач вищої освіти на магістерському рівні  
факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ**

Наприкінці ХХ століття людство пережило справжню революцію в інформаційній та технологічній сферах, що відкрило перед людьми нові можливості, забезпечило прискорення розвитку суспільства та економіки, але разом з цим поставило перед країнами нові виклики в сфері національної безпеки. В умовах глобалізації та інформатизації суспільних процесів забезпечення національної безпеки України набуває особливої актуальності.

У цілому, захист національної безпеки в умовах інформатизації та глобалізації суспільних процесів має бути комплексним та мультидисциплінарним. Необхідно поєднувати зусилля всіх гілок влади, військових та цивільних структур, науково-дослідних установ та громадськості. Для ефективного забезпечення національної безпеки в умовах інформатизації та глобалізації суспільних процесів необхідно розробляти та впроваджувати нові технології та методи боротьби з новими викликами та загрозами. Одним із важливих напрямків розвитку в цій сфері є кібербезпека. Кібербезпека є комплексним заходом, спрямованим на захист інформаційних технологій та електронної інформації від кібератак та інших викликів. Різноманітність та кількість кіберзлочинів зростає з кожним роком, що створює загрозу для держави та громадян. Мають місце регулярні інформаційні атаки на державні структури та критичну інфраструктуру, особливо з моменту повномасштабного вторгнення, що вимагає підготовки системи заходів щодо підвищення кібербезпеки. Україна вже є однією з лідерів у сфері кібербезпеки, проте надалі необхідно посилювати заходи з цієї сфери, зокрема розробляти та вдосконалювати стратегію дій з кібербезпеки, що враховуватиме специфіку викликів й загроз, забезпечуватиме необхідний рівень захисту від кібератак. Не менш важливим є використання світового досвіду та залучення міжнародних організацій до співпраці в сфері кібербезпеки шляхом укладання угод, підписанням меморандумів та імплементації кращих практик в означеній сфері. Як приклад, 27 квітня 2023 року відбулось підписання меморандуму. Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством цифровізації Японії. Такого роду меморандуми дають величезний поштовх не тільки до посилення захисту кіберпростору, а й загалом діджитал-співробітництва між країнами. Результатом підписання цього меморандуму має бути зміцнення цифрових кордонів України та захист інформаційної системи критичної інфраструктури, обмін кращими практиками розвитку галузі інформаційних технологій та електронного

урядування. Україна готова поділитися досвідом створення єдиної та ефективної системи електронного урядування [1].

Іншим важливим аспектом національної безпеки в умовах глобалізації є боротьба з транснаціональною злочинністю, яка є серйозним викликом для національної безпеки України, оскільки вона підриває державний суверенітет та порушує закон і порядок в країні. Ця проблема вимагає відповідного реагування від уряду та правоохоронних органів. Важливо забезпечити належний рівень співпраці між державами в боротьбі з транснаціональною злочинністю, своєчасно вживати заходи щодо підвищення ефективності діяльності національних правоохоронних органів, належним чином забезпечувати координацію роботи державних і міжнародних структур, зайнятих цим питанням, здійснювати системний моніторинг злочинної діяльності, застосовуючи превентивні заходи, які запобігають поширенню злочинної діяльності в державі.

Значна увага також приділяється захисту національного інформаційного простору. В умовах інформаційної війни держава повинна забезпечувати надійний захист від негативного впливу інформації з зовнішнього середовища, зокрема, забезпечувати безпеку електронних комунікацій та даних, а також контролювати діяльність інформаційних агентств та соціальних мереж.

Одним з ключових напрямків захисту національної безпеки є забезпечення енергетичної незалежності держави. В сучасних умовах геополітичних та економічних викликів енергетична незалежність держави має велике значення. Зокрема, вона забезпечує стійкість економіки та соціальної сфери, мінімізує можливі ризики енергетичної кризи та зменшує залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів. Однак, для забезпечення енергетичної незалежності держави, потрібно розвивати власну енергетичну галузь, зменшувати витрати на імпорт енергоресурсів. Важливо також розвивати співпрацю з іншими країнами та міжнародними організаціями в енергетичній сфері, щоб забезпечити стабільне постачання енергоресурсів та розвивати спільні проєкти з використанням новітніх технологій. Україна має значний потенціал у сфері виробництва енергії з використанням альтернативних джерел, що дає можливість зменшувати залежність від імпорту енергоресурсів та підвищувати рівень енергоефективності.

Іншим важливим напрямком в забезпеченні національної безпеки є розвиток економіки та підтримка підприємництва. Відмінні результати досягаються завдяки створенню сприятливих умов для бізнесу та інвесторів. Досягнення високих рівнів економічного розвитку дозволяє забезпечувати національну безпеку на вищому рівні шляхом зменшення соціальної напруги та підвищення рівня життя населення. Не менш важлива є міжнародна підтримка і в цій сфері, зокрема на фандрейзингових умовах, залучення грантів.

Крім того, важливою є роль освіти та науки у забезпеченні національної безпеки. Розвиток сучасних технологій та поява нових загроз вимагають відповідного розвитку науки та освіти, а також підвищення кваліфікації фахівців у цій галузі. Реалізація наукових досліджень та науково-технічного прогресу можуть виявитися рішучою зброєю в боротьбі з новими загрозами та викликами.

Отже, вищезгадане підтверджує той факт, що забезпечення національної безпеки в умовах інформатизації та глобалізації суспільних процесів є складним та багатоаспектним процесом. Вирішення цих завдань вимагає комплексного підходу та спільних зусиль всіх зацікавлених сторін. Захист країни та її громадян є

завданням, яке стоїть перед усіма учасниками суспільного життя, і тільки відповідальний та цілеспрямований підхід забезпечить успішне виконання цієї місії.

### Література:

1. Початок потужної цифрової співпраці: Мінцифри, Держспецзв'язку та Міністерство цифровізації Японії підписали меморандум. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/pochatok-potuzhnoi-tsyfrovoi-spivpratsi-mintsyfy-derzhspetszviazku-ta-ministerstvo-tsyfrovizatsii-iaponii-pidpysaly-memorandum>.



*Петькун Світлана Михайлівна,  
кандидат філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
Державного університету телекомунікацій*

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Вітчизняна наука та практика не виробила загальноновизначеного поняття соціальної безпеки. Поняття трактується від «стану захищеності загрозам соціальним інтересам, а також як результат реалізації соціальної політики» [1] до визначення соціальної безпеки як «соціального ідеалу стабільного суспільства, його життєво важливих соціальних інтересів та цінностей, а також соціальних норм, як сукупність умов стабільного розвитку, до яких належать: забезпечення високого рівня зайнятості населення, формування ресурсної бази розвитку для наступних поколінь; забезпечення належного рівня життя та доходів населення; надання соціальних гарантій працюючим особам» [2].

Основними вітчизняними нормативно-правовими документами, що стали фундаментом формування та реалізації належного рівня соціальної безпеки держави, суспільства та громадян є:

- Декларація про державний суверенітет України (1990 р.);
- Конституція України (1996 р.);
- Концепція (основи державної політики) національної безпеки України (1997 р.);
- Закон України «Про основи національної безпеки України» (2003 р.);
- Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» (2007 р.);
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015 р.);
- Закон України «Про національну безпеку України» (2018 р.);
- Стратегія національної безпеки України (2020 р.).

За зазначеними документами держава нормативно забезпечила формування сприятливих умов для реалізації інтересів громадян, суспільства і держави, подальшого поступу України як демократичної країни зі сталою та зростаючою ринковою економікою, держави, що керується європейськими політичними й економічними цінностями, в якій повага та захист прав і законних інтересів усіх

громадян, територіальних громад, суспільних верств, етнічних груп є запорукою незалежного, вільного, суверенного і демократичного розвитку єдиної України.

Водночас, потрібно визнати, що при всій важливості та актуальності прийнятих законів, поняття «соціальна безпека» не виносилося окремо в законодавчі акти, або про неї згадувалось тільки в сенсі соціального захисту чи соціальної політики загалом. Тільки в 2007 році урядом була затверджена «Методика розрахунку рівня економічної безпеки України», де практично вперше на законодавчому рівні було визначено поняття «соціальна безпека» як «такий стан розвитку держави, при якому держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз». У 2015 році затверджено «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», де було уточнено поняття «соціальна безпека» як «стан розвитку держави, за якого держава здатна забезпечити гідний і якісний рівень життя населення незалежно від віку, статі, рівня доходів, сприяти розвитку людського капіталу як найважливішої складової економічного потенціалу країни».

Сучасний період України пов'язаний з формуванням та розвитком цифрової держави та суспільства. Серед перших нормативно-правових документів по розвитку цифрового суспільства в Україні було прийнято Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» та відповідний план заходів, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України (2007 р.), Постанова Верховної Ради України «Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» (2005 р.).

Водночас, варто наголосити, що зазначені нормативно-правові акти не змогли повноцінно реалізувати свої положення й повною мірою виправдати очікуванні сподівання українського суспільства, оскільки технологічні трансформації в реальному житті перебували вже на іншому, наступному, етапі розвитку.

На теперішній час Україна, разом зі світовими країнами активно впроваджує політику цифровізації у різних аспектах. Зокрема, в 2017 набув чинності Закон України «Про електронні довірчі послуги». В Україні створена і функціонує національна система кібербезпеки (Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017 р.)). З метою задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни, розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Концепцію розвитку електронної демократії в Україні (2017 р.).

Одним з перших проривних напрямків законодавчого закріплення цифровізації в Україні стала «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» (2018 р.). Одним із останніх важливих законів, які безпосередньо впливає на розвиток соціальної безпеки держави, суспільства та громадян, став Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування інтегрованих інформаційних систем у сфері освіти» (2022 р.). Закон спрямований на пришвидшення цифрової трансформації освіти, що суттєво підвищить рівень соціальної безпеки.

Отже, актуальним постає питання приведення ключових законодавчих актів у відповідність із стратегічними цілями держави та актуальними технологічними трендами. Окремої уваги законотворців та інших суб'єктів потребує приведення у відповідність цифровізації держави та суспільства з належним рівнем соціальної

безпеки громадян, захистом їх цифрових прав, мінімізацією цифрової нерівності, що тісно взаємопов'язана з цифровою доступністю та цифровою компетентністю, забезпечення інклюзивності державних цифрових послуг тощо.

### Література:

1. Лібанова Е. Палій О. Ринок праці та соціальний захист : навч. посібн. із соц. політики. К. : Вид-во «Основи», 2004. 491 с.
2. Економічна безпека : навчальний посібник. За ред. Варналія З. С. Київ. 2008. 302 с.



**Стрихарчук Ростислав Модестович,**  
*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
 факультету управління та економіки  
 Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ЧИННИКИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

На національну безпеку України здійснюється вплив низки чинників, які умовно можна розподілити на дві групи. Перша група чинників – універсальні за своєю природою загрози, які, зокрема, обумовлені такими явищами, як негативні впливи глобалізації, можливі природні та техногенні катастрофи, регіональні та етнічні конфлікти, зростання небезпеки з боку міжнародних терористичних організацій, ймовірності розповсюдження зброї масового ураження, активізація суперництва за енергоресурси [1].

Друга група чинників має «національний характер» і обумовлена проблемами суспільно-політичних і соціально-економічних перетворень посткомуністичного розвитку України та її геополітичним положенням [1].

Комплексний вплив вказаних чинників обумовив дві головні проблеми, які зумовлюють необхідність підвищення ефективності державного управління в сфері національної безпеки.

Перша проблема пов'язана з низкою питань стосовно перспектив, шляхів, способів і засобів національного відродження, які досить по різному трактуються політиками, фахівцями, експертами. Суперечки в українському суспільстві щодо необхідності переосмислення історичного минулого України, ролі в її історії тих чи інших історичних постатей, векторів «цивілізаційного транзиту» тощо це підтверджують. Наявність вказаної проблеми обумовлена тим, що регіони України впродовж століть зазнавали різних цивілізаційних впливів, а відтак соціальна реальність на окремих територіях сприймається по-різному. Тому й регіональні елітні групи працювали у рамках різноспрямованих парадигм, бо у підсвідомості кожного політика та населення регіонів дає про себе знати закладена століттями ментальна модель, яка детермінує їх вчинки. Звичайно, розв'язання проблеми забезпечення відповідності пропонованих елітами схем суспільно-політичної мобілізації магістральним напрямом цивілізаційного розвитку, є складним

завданням для кожної «молодої» держави. Завжди існує дисбаланс між самоствердженням і адаптацією до викликів часу. Але характерною особливістю України є й те, що структура її владної еліти формувалася переважно на корпоративних, лобістських, так би мовити, родинно-«кумівських» засадах [2]. При цьому пошук комунікацій відбувався переважно у руслі доступу до державних ресурсів і групування навколо нових фінансових та інформаційних потоків. Корпоративізм із неприхованими егоїстично-груповими орієнтаціями, безперервна і жорстка конкуренція за статус, привілеї, контроль над ресурсами зумовив домінування ситуативних форм співпраці, само ідентифікації та головним чином «тіньову» структуру взаємовідносин на всіх щаблях державного управління [2]. Тому національні інтереси тривалий час не були домінантою формування національної еліти під гаслом: «Ми – українці!».

Друга проблема, яка тісно пов'язана з першою, обумовлена гострою необхідністю осмислення ролі та ствердження гідного місця України у новій архітектурі міжнародних стосунків у різних вимірах (політичному, економічному, культурологічному) [1]. Україна знаходиться на початковому етапі визначення себе як самостійного гравця на міжнародній арені [3]. Тривалий час Україна постійно акцентувала увагу на тому, що вона є стратегічним партнером то США, то Російської Федерації, то Польщі, то Канади. Це фактично призводило тією чи іншою мірою до пристосування національних інтересів України до їх геополітичних стратегій. Тобто одним із головних недоліків державної політики національної безпеки впродовж багатьох років була її спрямованість на пристосування. А між тим, вказана політика має бути спрямованим на ствердження українською нацією свого унікального, притаманного тільки їй місця в світовому історичному процесі. Україні це вкрай необхідно сьогодні, бо нація не може як така відбутися, якщо вона не здатна самостійно себе формувати та наполегливо відстоювати свої інтереси.

В світі останніх подій ситуація суттєво змінилася на краще, але значний потенціал для вирішення цього питання було втрачено. Сировинна залежність, розпорошеність суспільства, заклики до сліпого слідування «європейським цінностям», або їх категоричне відторгнення, егоїзм національної еліти не дозволяли сформуватися українцям, як історичній нації. Історична нація – це нація, яка не тільки може заявити про свої національні інтереси, а й певної мірою нав'язувати іншим націям. Тому виникають і проблеми стосовно розуміння необхідності побудови ефективної системи державного управління в сфері національної безпеки, яка б стояла на сторожі національних інтересів.

### Література:

1. Sytnyk H. P. Державне управління. Academia.edu – Share research. URL : <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Derzhavne-upravlinnya-u-sferi-natsionalnoyi-bezpeki.pdf> (дата звернення: 04.05.2023).

2. Дністрянський М. С. Загострення геополітичних взаємин у період постмодерну та становище України : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2021. 154 с.

3. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. К.: НАДУ. 2012. 544 с.





*Струтинський Олег Любомирович,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У ПІСЛЯ ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Після 24 лютого 2022 року національна економіка України та енергетична галузь зокрема, зазнала наймасштабніших руйнувань за весь час незалежності. За даними Київської школи економіки (KSE) збитки сектору енергетики перевищили 8 мільярдів доларів, та це не кінцева цифра, адже війна триває. Ворогом були атаковані усі підконтрольні Україні теплові електростанції (далі –ТЕС) (75 % потужностей було пошкоджено [2]), та 13 теплоелектроцентралей (далі –ТЕЦ) [1] (30% потужностей було пошкоджено[2]), тільки від жовтня 2022 року до березня 2023 року, було нанесено близько 15 ракетних атак та 18 атак дронами [3]. Масовані атаки та тимчасова окупація територій, призвели до того, що станом на березень 2023 року близько половини об'єктів генерації електроенергії України недоступні [4], включно із найбільшою в Європі Запорізькою атомною електростанцією (далі – АЕС) [3], яка генерувала п'яту частину загальних потужностей в галузі. Та не тільки традиційні джерела енергії зазнали пошкоджень, адже відновлювана енергетика (далі – ВДЕ) також зазнала великих втрат, оскільки під загрозою опинились близько десяти гідроелектростанцій (далі – ГЕС) та гідроакумулювальних електростанцій (далі – ГАЕС) [5]. Об'єкти і досі знаходяться в зоні високого ризику, адже Каховська ГЕС стала тим жахливим прикладом, як ворог може маніпулювати Україною внаслідок окупації тільки однієї ГЕС. Ще одним сектором ВДЕ, який зазнав надзвичайно великих втрат, стали сонячні електростанції (далі – СЕС) та вітроелектростанції (далі – ВЕС). У вересні 2022 року проведені дослідження REN21 (дослідницького центру відновлюваної енергетики) та Європейської економічної комісії ООН (ЄЕК ООН) дали змогу визначити, що станом на червень 2022 року 90 % ВЕС та 30% СЕС були знищені або не працювали [6], враховуючи те, що 67 % ВЕС знаходяться у Запорізькій та Херсонській областях, значна частина яких окупована [2]. Станом на квітень 2023 року ситуація суттєво покращилася, всі доступні Україні АЕС працюють на повну потужність, більшість ТЕС та ТЕЦ працюють повністю або частково, що дозволило забезпечити відносно стабільну роботу енергосистеми. Поряд з цим варто відзначити, що близько 90 % енергосистеми України зношена і критична ситуація потребує пошуку і застосування прискорених антикризованих заходів.

На нашу думку, найбільш доцільним та раціональним виходом із кризової ситуації може стати застосування ВДЕ, які мають значні переваги над традиційними джерелами енергії. Однією з основних проблем, із якою зіткнулась енергетична система України, це її централізованість, тобто концентрація великих потужностей в одному центрі, що робить їх легкими мішенями для ворога [4], враховуючи те, що найбільшої шкоди було завдано в зимовий період. Атакуючи центральні або об'єднуючі магістралі, ворог змушував аварійно завершувати роботу електростанцій, адже згенерована у такій кількості електроенергія не могла зберігатись, особливою проблемою це стало для АЕС, адже цикл перезапуску енергоблоків дуже важкий та тривалий. З ВДЕ таких проблем не буде, адже

розміщення великої кількості об'єктів малої генерації дозволить забезпечити децентралізацію енергосистеми та автономію сектору енергетики України [4].

Використання ВДЕ не є новим напрямом для України, оскільки ще у 2015 році запровадили «зелений тариф», який дозволяв продавати згенеровану «зелену» енергію державі, що сприяло формування в Україні ринку «зеленої енергії». Уже у 2019 році Україна увійшла у ТОП-10 країн світу за темпами розвитку відновлюваної енергетики та посіла 8 місце (піднявшись з 63-го) за рівнем інвестиційної привабливості будівництва «зеленої» економіки за рейтингом Climatescope від Bloomberg New Energy Finance (Bloomberg NEF). У 2020 році Україна потрапила в ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики. У 2021 році Україна була на 48 місці за рівнем загального інвестиційного потенціалу держави серед 136 країн світу в рейтингу BloombergNEF [7]. За даними Держенергоефективності, встановлена потужність об'єктів ВДЕ тільки за I півріччя 2021 року збільшилась на 8,3%, (рис. 1) [8] та не припиняла зростати.



Рис. 1 Динаміка росту ВДЕ та рівень інвестицій за 2014-2021 роки  
Примітка. Складено автором на основі джерела [8]

Аналіз показників дає змогу стверджувати про суттєві перспективи для України щодо застосування ВДЕ, адже тільки з 2017-2021 роки, були додані 8.3 ГВт «зеленої» енергії. За дослідженням ООН, до повномасштабної війни, Україна домоглась найбільшого приросту сонячної та вітрової енергії серед 17 країн Центральної Азії і Південно-Східної Європи [6]. Повномасштабне вторгнення зупинило розвиток ВДЕ не тільки через знищення об'єктів генерації, але відсутність прогнозів подальшого розвитку галузі. Недосконале законодавство, відсутність нормальної програми кредитування сектору ВДЕ [3], перехресне субсидування (штучне заниження цін для населення) [8], велика заборгованість перед інвесторами та виробниками сектору ВДЕ (заборгованість 12,4 мільярдів гривень станом на 2023 рік [9]) й досі є реальними загрозами для галузі. До 2019 року на ринку електроенергії переважали монополії та ціноутворення формувалось через

централізоване управління, що було суттєвим деструктивним чинником й створювали значні проблеми для всіх учасників ринку. Саме тому була сформована нова модель ринку електроенергії, повністю прозора, конкурентна та із вільним доступом всіх учасників ринку до інформації про ціну на електроенергію [10], що дало поштовх для швидкого зростання ВДЕ. Така ситуація сформувала ринок електроенергії поза «зеленим тарифом» та сприяла розвитку Private PPA (приватні договори купівлі-продажу електроенергії) із будівництвом електростанцій під власне споживання або бізнес [8], що дало поштовх швидкому розвитку домашніх СЕС (потужність тільки у 2021 році зросла на 426,1 МВт, тобто на 36,4% від нових потужностей ВДЕ, введених в експлуатацію за той рік)[7] та створенню прозорих умов для конкуренції на ринку й підвищення рівня привабливості для інвесторів. Серед ключових перешкод варто виокремити знижену у 2022 році оплату за «зелену» енергію, генеровану приватними СЕС; наявність державного боргу; нестабільність функціонування суміжних з енергетикою галузей. І така ситуація не тільки із СЕС. Як заявляє Українська вітроенергетична асоціація (далі – УВЕА) інвестори ВЕС не змогли запустити 150МВт нових потужностей (які були сформовані на півдні та заході України та «заморожені» через війну [11]. З 30 січня 2023 року регулятор скасував постанову, за якої під час дії воєнного часу можна здійснювати тільки часткову оплату власникам приватних СЕС [12]. Також у січні 2023 року за перший квартал збільшили «зелений» тариф на 6 % порівняно із останнім кварталом 2022 року, а у березні 2023 року збільшили на 1 % [13]. Варто зауважити про прийняття у першому читанні 2 травня 2023 року законопроект № 9011-д «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи», що спрямований на заміну поточної моделі «зеленого» тарифу, на нову модель «Net Billing» (спрямована на покриття власного споживання) [14]. Переваги такої моделі в тому, що власник приватної СЕС зможе віддавати надлишки електроенергії в мережу і платити лише за різницю між спожитою та відданою електроенергією. Це дуже важливий елемент цієї моделі, адже до початку війни 40 % приватних СЕС не використовувались для власного споживання, генерована енергія продавалась за завищеними «зеленими» тарифами, що призвело до збільшення субсидій та заборгованостей через різницю цін [1]. Нова модель поступово дозволить позбутись субсидій та заборгованостей, а також стабілізувати ринок електроенергії шляхом налагодження постійної взаємодії всіх учасників ринку. Враховуючи нові зміни в напрямку ВДЕ, можна стверджувати, що обраний вектор державної політики щодо збільшення частки ВДЕ дозволить у майбутньому зайняти сильну позицію на міжнародному рівні.

### Література:

1. Євстігнєєва О., Савицький О. Фенікс, відроджений з попелу: як «зелена» генерація відновить енергетику. *ЕКОНОМІЧНА ПРАВДА*. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/4/698751/> (дата звернення : 05.05.2023).
2. Прокіп А. Відновлення експорту електроенергії: чи є світло в кінці тунелю. *УНІАН*. URL : <https://www.unian.ua/economics/energetics/vidnovlennya-eksportu-elektroenergiji-chi-ye-svitlo-v-kinci-tunelyu-12218538.html> (дата звернення : 05.05.2023).

3. Нотатки обговорення «Net billing – підтримка відновлюваної енергетики після «зеленого» тарифу. *Екоклуб*. URL : <https://ecoclubrivne.org/notatky-net-billing/> (дата звернення : 05.05.2023).

4. Вишницька А. Чому відновлювана енергетика – це запорука безпеки для України під час та після війни. *HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG*. URL: <https://energytransition.in.ua/chomu-vidnovliuvana-enerhetyka-tse-zaporuka-bezpeky-dlia-ukrainy-pid-chas-ta-pislia-viyny/> (дата звернення : 05.05.2023).

5. Які ГЕС та ГАЕС входять до складу Укргідроенерго? *ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА!* URL : [https://uhe.gov.ua/media\\_tsentr/pytannya-ta-vidpovidi](https://uhe.gov.ua/media_tsentr/pytannya-ta-vidpovidi) (дата звернення : 05.05.2023).

6. Erin X. Wong. Russia's Invasion Knocked Out Almost All of Ukraine's Wind Power. *Bloomberg*. URL : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-14/russia-s-invasion-knocked-out-almost-all-of-ukraine-s-wind-power> (дата звернення : 05.05.2023).

7. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. *Разумков центр*. URL : <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> (дата звернення : 05.05.2023)

8. Зінченко А. Ринок ВДЕ. Підсумки року та перспективи 2022. Видавничий дім «МЕДІА-ДК». URL : <https://biz.nv.ua/ukr/markets/vidnovlyuvana-energetika-v-ukrajini-pidsumki-roku-ta-prognozi-2022-vde-50203541.html> (дата звернення : 05.05.2023).

9. Семенишин А. Криза зеленої генерації, або Скупий платить більше. *Економічна правда*. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/6/696736/> (дата звернення : 05.05.2023).

10. Щербак А. Переваги нового ринку електроенергії. Українська енергетична біржа. URL : <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/yak-funktsionue-rinok-elektroenergii-ukraini-u-2022-rotsi/> (дата звернення : 05.05.2023).

11. Груздев С. Відсутність змін законодавства – це головна перепона для запуску добудованих вітроелектростанцій – асоціація. *Інформаційне агентство «Главком»*. URL : [https://glavcom.ua/new\\_energy/news/vidsutnist-zmin-zakonodavstva-tse-holovna-perepona-dlja-zapusku-dobudovanikh-vitroelektrostantsij-asotsiatsija--919394.html](https://glavcom.ua/new_energy/news/vidsutnist-zmin-zakonodavstva-tse-holovna-perepona-dlja-zapusku-dobudovanikh-vitroelektrostantsij-asotsiatsija--919394.html) (дата звернення : 05.05.2023).

12. Бредіхіна Г. В Україні відновлюють оплату «зеленого тарифу» власникам сонячних батареї. *Інформаційне агентство УНІАН*. URL : <https://www.unian.ua/economics/energetics/derzhava-vidnovlyuye-oplatu-zelenogo-tarifuvlasnikam-sonyachnih-batarey-12128529.html> (дата звернення : 05.05.2023).

13. НКРЕКП підвищила «зелений» тариф для ВДЕ на II квартал 2023 року. *Українська енергетика*. URL : <https://ua-energy.org/uk/posts/nkrekp-pidvyshchyla-zelenyi-taryf-dlia-vde-na-ii-kvartal-2023-roku> (дата звернення : 05.05.2023).

14. Белоусова К. Верховна Рада підтримала заміну «зеленого» тарифу на нову модель Net Billing. *ЕкоПолітика*. URL : <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/verhovna-rada-pidtrimala-zaminu-zelenogo-tarifuv-novu-model-net-billing/> (дата звернення : 05.05.2023).



*Толкачова Ірина Анатоліївна,  
кандидат юридичних наук, доцент кафедри міжнародного права та галузевих  
правових дисциплін Київського університету права НАН України,*

*Гедзун Максим Андрійович,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні вищої освіти  
Київського університету права НАН України*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ**

Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року актуальність теоретичних та практичних аспектів забезпечення основ національної безпеки України досягнула апогею. Геополітична обстановка в світі сприяла перегляду стратегії забезпечення національної безпеки України, що вплинуло на розвиток законодавства у цій сфері. Дана тематика набула актуальності в нашій державі ще у 2014 році, адже перед нею постало завдання захистити найважливіші суспільні та державні інтереси, що становлять об'єкт національної безпеки. Праці науковців в основному стосувалися розкриття проблематики забезпечення національної безпеки в умовах так званої «гібридної» війни. Проте після початку повномасштабної війни з використанням потужностей секторів безпеки та оборони обох держав у науковій літературі можна зустріти багато матеріалів стосовно розгляду питань, які стосуються національної безпеки України, особливо стосовно колабораціонізму, диверсії та шпигунства.

Правове закріплення поняття «національна безпека України» визначено Законом України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII, де зазначено, що національна безпека України – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [1]. Цим Законом визначаються та розмежовуються повноваження державних органів у сферах національної безпеки і оборони, визначається система командування, контролю та координації операцій сил безпеки і сил оборони, запроваджується всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки і оборони, забезпечуючи у такий спосіб демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони. Слід звернути увагу на документ, який визначає основні загрози національній безпеці України, що дуже необхідно для повного розуміння цього важливого терміну – Стратегія національної безпеки України [2], де визначено систему поглядів на причини виникнення, сутність і характер сучасних воєнних конфліктів, принципи і шляхи запобігання їх виникненню, підготовку держави до можливого воєнного конфлікту, а також на застосування воєнної сили для захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, інших життєво важливих національних інтересів. Тобто, для забезпечення належного виконання державних функцій необхідно захистити національні інтереси від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Забезпечення національної безпеки є складним завданням, адже вона включає в себе такі складові: воєнна безпека (захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших важливих національних інтересів від воєнних загроз), кібербезпека (захищеність безпечного функціонування кіберпростору, його використання в інтересах особи,

суспільства і держави), державна безпека (захищеність важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру), економічна безпека (стійкість економіки до внутрішніх і зовнішніх ризиків), громадська безпека і порядок (захищеність важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз) та інші. Ці сектори пов'язані між собою, тому вразливість одного елемента може привести до руйнування всієї системи захисту. Основний Закон наділяє Президента України широкими повноваженнями у сфері національної безпеки, а саме покладає на нього місію забезпечити її. Комплексне підтримання забезпечення держави від посягань має підтримуватись належною координацією дій як між компетентними органами держави, так і між Україною та її стратегічними союзниками. Не менш важливим чинником оцінки ризиків є саме аналітика. Такий аналіз забезпечує Національний інститут стратегічних досліджень [3]. Завідувач відділу проблем національної безпеки центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень Резнікова О. О. вважає, що пріоритетними напрямками державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України у післявоєнний період будуть такі зміцнення сектору безпеки і оборони; пошук зовнішніх гарантій безпеки поза межами НАТО, розвиток двосторонніх відносин зі стратегічними союзниками і партнерами, відновлення економічного і людського розвитку України, розбудова національної системи стійкості, підвищення ефективності державного управління. завершення реформ, які довели свою ефективність [4]. Розроблення певної стратегії на післявоєнний період, на нашу думку, є правильним, адже зараз триває збройний конфлікт масштабів, що досягає або навіть перевищує інтенсивність боїв під час Другої світової війни. Так, планування концепцій чи хаотична зміна законодавства під час війни з найбільшою країною в світі, яка має досить потужний військово-промисловий комплекс і ядерну зброю, видається майже неможливим, тому що абсолютно всі війни мають непередбачуваний характер.

Кримінальні правопорушення, передбачені ст. 111-1, 111-2 та 114-1 ККУ [5] є новими для нашої держави. Це пов'язано з вторгненням росії на територію України. На жаль, більшість українців не були ментально готові до політичних змін такого масштабу. Це стало наслідком неналежної військової освіченості громадян, які не усвідомлювали, що фіксація та розповсюдження переміщення зброї та техніки ЗСУ моніторяться спецслужбами росії. Прогнозованим результатом інформаційної пропаганди противника став колабораціонізм, який, чесно кажучи, становить величезну загрозу національній безпеці України [6].

Отже, проблеми забезпечення національної безпеки мають складний та комплексний характер. Збройне протистояння з росією робить рішення проблеми ще складнішим. Рівень захисту національних інтересів держави прямо залежить від правильності стратегічного планування, а також від закріплення суспільно небезпечних діянь, що становлять загрозу національній безпеці України в кримінальному законодавстві. На прикладі України багато держав, особливо країни Східної Європи, переглядають свої геополітичні пріоритети на тлі підриву Ялтинсько-Потсдамської системи світової безпеки.

### Література:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
3. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua>.
4. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovo-ho-seredovishcha-ukrayiny>
5. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25-26. Ст.131.
6. Колабораціонізм: чому на цей шлях стають наші громадяни. URL : <https://armyinform.com.ua/2022/09/28/kolaboraczionizm-chomu-na-czej-shlyah-stayut-nashi-gromadyany/>



**Цимбал Богдан Михайлович,**  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри охорони праці та техногенно-екологічної безпеки  
Національного університету цивільного захисту України

## БЕЗПЕКА ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Найважливішим, на нашу думку, аспектом забезпечення ефективної безпекової політики особистості, держави і суспільства, а також їх стабільного розвитку є дотримання основоположних соціальних принципів, що лежать в основі національної безпеки. При цьому слід мати на увазі, що стабільний розвиток суспільства та держави залежить від трьох взаємопов'язаних факторів, зокрема економічного, екологічного та соціального розвитку.

До соціальних принципів забезпечення безпеки держави, суспільства, особистості відносимо законність; дотримання балансу життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави; взаємну відповідальність особи, суспільства та держави щодо забезпечення безпеки; інтеграцію з міжнародними системами безпеки [25, с. 80]. Крім того, до вже зазначених принципів можна додати такі [1, с. 82]:

- єдність, взаємозв'язок та баланс усіх видів безпеки, зміна їхньої пріоритетності залежно від ситуації;
- пріоритетність політичних, економічних, інформаційних державно-управлінських заходів забезпечення національної безпеки;
- дотримання норм міжнародного правничий та законів під час здійснення заходів примусового характеру (зокрема, за допомогою військової сили);
- поєднання централізованого управління силами та засобами забезпечення

безпеки з передачею відповідно до унітарного устрою України частини повноважень у цій галузі органом державної влади органам місцевого самоврядування. На наш погляд, ці принципи відіграють важливу роль у процесі забезпечення безпеки. Однак при цьому слід мати на увазі, що наведені вище принципи не дозволяють повною мірою вирішити проблему забезпечення безпеки особистості, суспільства і держави, оскільки не охоплюють й інші, не менш важливі аспекти діяльності держави в цій сфері.

У даному випадку йдеться про формування механізму реалізації забезпечення безпеки. Із цього випливає, що існує необхідність у розробці нової групи принципів, які відображали б організаційні аспекти забезпечення безпеки. До таких, на нашу думку, можна віднести [2, с. 87]:

- принцип відповідності всіх дій у сфері забезпечення безпеки держави, суспільства та особистості цілям та завданням забезпечення безпеки;

- принцип взаємодії всіх сил та засобів, що беруть участь у забезпеченні безпеки;

- принцип відповідності нормативно-правовим і моральним нормам суспільства;

- принцип пріоритетності заходів запобігання загрозам;

- принцип швидкого реагування на загрози, що виникають.

Реалізація цих принципів передбачає єдність дій усіх учасників управлінського процесу, а також цілеспрямованість дій усіх державних органів, що беруть участь у підготовці та реалізації заходів, спрямованих на безпеку [3, с. 153]. Важливим при реалізації політики безпеки, на нашу думку, є узгодженість за часом та місцем дій усіх гілок влади у процесі забезпечення безпеки особистості, суспільства та держави.

Крім того, слід враховувати той факт, що ефективна політика у сфері забезпечення безпеки держави, суспільства та особистості передбачає узгодженість дій сил та засобів виконавчої влади, що несе основне навантаження під час реалізації цілей і завдань забезпечення безпеки. У зв'язку з цим принципове значення при реалізації політики безпеки має взаєморозуміння та ефективна взаємодія між усіма учасниками державно-управлінського процесу.

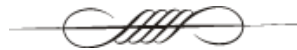
Усі перераховані вище принципи перебувають у прямій залежності від узгодженості та взаємозв'язку інтересів основних суб'єктів управління, від яких залежить реалізація ефективної політики безпеки в її базових складових (держави, суспільства, особистість). Провідна роль при цьому в Україні належить Раді національної безпеки та оборони (далі – РНБО), на яку покладається обов'язок організації та координації розробки стратегії у сфері забезпечення безпеки та стабільного розвитку. Слід зазначити, що головним у забезпеченні безпеки є наявність політичної волі держави, інтеграція всіх засобів, що беруть участь у цьому процесі, подальше поліпшення становища в економічній, соціальній, науково-технічній та військовій сферах. Крім того, необхідне відповідне наукове та матеріально-фінансове забезпечення цієї сфери діяльності держави.

Проблема забезпечення безпеки стосується кожного члена суспільства, тому необхідно виховувати культуру забезпечення безпеки. Здоровий глузд підказує, що найбільш ефективним шляхом забезпечення безпеки людини і громадянина, суспільства та держави є своєчасне виявлення й усунення небезпек і перешкод об'єктивно детермінованого суспільного розвитку та недопущення їх переростання у реальні загрози безпеці суспільства, національній безпеці загалом.



### Література:

1. Білоус О. Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права : автореф. дис. ... к.ю.н. : 12.00.05 ; Нац. ун-тет «Одеська юридична академія». Одеса, 2017. 23 с.
2. Білоусов Є. Актуальні проблеми функціонування механізму господарсько-правового забезпечення економічної безпеки держави. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 12. С. 85–87.
3. Благун І. Г., Кушнірчук Ю. М., Підлипна Р. П. Соціальне страхування : навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : СПОЛОМ, 2015. 270 с.
4. Богданович В. Ю. Основи державного управління забезпеченням обороноздатності України: теорія і практика : монографія / В. Ю. Богданович, М. Ф. Єжеєв, І.Ю. Свіда. Львів : ЛІСВ, 2008. 300 с.



**Форсюк Вікторія Олександрівна,**  
аспірантка Навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Збереження природних ресурсів та охорона навколишнього середовища почали включатися до соціальних систем лише недавно, із приверненням уваги до екологічних проблем і підвищенням громадської свідомості та відповідальності. Під впливом глобальних процесів відбувається трансформація громадянського суспільства, його діяльність починає виходити на якісно новий, глобальний рівень. Наразі триває формування нової суспільно-політичної одиниці – глобального громадянського суспільства.

Сплеском природоохоронної активності в усьому світі за останні 25 років стали доповіді Римського клубу, екологічні форуми, вироблення регіональних і міжнародних програм збереження й відновлення природних ресурсів, ландшафтів, територій та акваторій, розвитку екологічного виховання та освіти, поява численних екологічних матеріалів у засобах масової інформації й виникнення сотень «зелених» рухів та організацій у всіх куточках світу.

Громадське екологічне управління має свою законодавчу базу та законодавчо визначені функції, на сьогодні неадекватно розвинені для забезпечення його ролі й дієздатності в суспільстві. Тому нагальною є необхідність ухвалити спеціальний закон про громадське екологічне управління й неурядові організації, адже значну роль неурядових організацій у гармонізації розвитку суспільства та досягненні його сталості визнано в усьому світі. Уряд має розробити спеціальні механізми, за допомогою яких неурядові організації могли б відповідно й ефективно відігравати відведену їм роль партнерів у процесі екологічно безпечного гармонійного розвитку [1].

Збільшується необхідність подальшого розвитку гуманізації екологічного законодавства – спрямування його, насамперед, на захист суб'єктивного права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля. Необхідними є вивчення та максимальне врахування позитивного зарубіжного досвіду у сфері залучення громадськості до ухвалення рішень, пов'язаних із державним регулюванням

екологічної безпеки, та розробка заходів з адаптації його в Україні, урахування механізмів забезпечення екологічної безпеки в країнах, які досягли значних успіхів у цьому напрямі. До таких країн відносять США, Німеччину та Японію, причому кожна із цих країн має певні пріоритетні напрями у вирішенні тих чи інших питань з відповідними позитивними наслідками для населення країни та природи, що також може бути запозичено для використання в державному регулюванні аналогічних процесів у нашій державі.

Ключовими функціями публічного екологічного управління є всіляке сприяння процесу досягнення взаєморозуміння в суспільстві, об'єднання зусиль різних громадських груп підтримки, зацікавлених в охороні довкілля, забезпечення включення екологічних питань у важливі економічні та політичні рішення; систематичне збирання, тлумачення та забезпечення екологічною інформацією громадськості.

Сучасні екологічні проблеми були фактично обумовлені четвертим технологічним укладом, коли різноманітне використання вуглеводневої сировини призвело до глобального потепління, забруднення атмосфери та зменшення запасів нафти, газу й вугілля. Протягом дії п'ятого укладу екологічна ситуація тільки погіршилась. Проте, спираючись на досягнення нанofізики, нанохімії та біології, було розроблено нові підходи до вирішення питання глобального потепління.

Визначено, що у новому тисячолітті в Україні, як і в усьому світі, проблеми, пов'язані з регулюванням екологічної безпеки, залишаються невирішеними й можуть перейти в категорію глобальних проблем людства, що потребують негайного вирішення.

У зв'язку з переосмисленням впливу людини на природне середовище, що вже розуміється не як суто споживацьке, а набуває ознак раціоналізації та врегульованості, з поступовим переходом на європейські стандарти природоохоронного законодавства діяльність українських екологічних організацій та органів державної влади слід розглянути в контексті сьогодення з урахуванням сучасних тенденцій.

Доведено, що важливим чинником участі людини у формуванні ефективної екологічної політики є право громадян на участь у процесі ухвалення рішень під час здійснення екологічного управління.

Підкреслено, що національним законодавством України передбачено можливість здійснення функцій екологічного регулювання громадянами та їх об'єднаннями. У багатьох випадках у нашій державі участь громадськості в процесі екологічного регулювання воно регламентує навіть ширше, ніж міжнародні норми. Конституція України та інші нормативно-правові акти щодо екологічного законодавства з неоднаковим ступенем конкретизації визнають важливим конституційним принципом екологічного права громадське управління охороною навколишнього природного середовища та природокористуванням [2].

### Література:

1. Грушкевич Т. В. Європейські стандарти забезпечення екологічних прав : навчально-методичний посібник. Хмельницький : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, 2013. 260 с.
2. Омаров А. Е. Досвід зарубіжних країн в сфері забезпечення екологічної безпеки держави. *Право та державне управління*. 2018. № 1 (30). Т. 2. С. 104–109.



**Шевчук Інна Володимирівна,**  
*доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувач науково-дослідної частини,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ЗАСТОСУВАННЯ «М'ЯКОЇ СИЛИ» ТА «ЖОРСТКОЇ СИЛИ» ЯК СКЛАДНИКІВ МІЖНАРОДНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВІДНОСИН**

Повномасштабне вторгнення росії та порушення територіальної цілісності державних кордонів України виявило об'єктивну необхідність перегляду як військової доктрини, так і формулювання нової концепції зовнішньополітичної стратегії України в контексті трансформації парадигми безпекової системи України.

Концеп «м'якої сили» та «жорсткої сили» (зовнішня політика, політична ідеологія, культура) запровадив професор Джозеф Най як сукупність способів впливу на людську свідомість, застосування ненасильницьких методів з метою встановлення нових «правил гри» та формування прийнятної моделі міждержавної взаємодії у політичному просторі, пошуку нових ресурсів та захисту національних інтересів під час налагодження співпраці із іншими членами міжнародної спільноти [1]. Стратегія «м'якої» сили передбачає досягнення бажаних цілей із врегулюванням усіх моментів з опонентом на прийнятних умовах, а механізми можуть реалізовуватись за наявності вагомої фінансово-економічної ролі на міжнародному ринку з метою визначення довгострокових цілей.

Варто відзначити, що доцільно застосовувати стратегію «м'якої сили» на державному рівні та забезпечувати реалізацію ключових аспектів як у внутрішній, так і зовнішній державній політиці для зміцнення безпекової сфери та реалізації конкурентної ідентичності держави. Інструменти «м'якої сили» не потребують значних витрат й опосередкований вплив (в окремих випадках тиск) все ж сприяють подальшому налагодженню толерантного дипломатичного діалогу між учасниками міжнародних відносин.

Для держави з високим рівнем розвитку демократії, де формування та реалізація державної політики тісно пов'язана із пріоритетом громадської думки, характерним є все ж застосування інструментів «м'якої сили», де у пріоритеті привабливість політичної системи, модель національної економіки та позиція держави на міжнародній арені. Проте, якщо вести мову про коротко- та середньострокову перспективу, держави з низьким рівнем публічності державним інститутів й превалюванням влади монобільшості будуть мати дієву «м'яку силу», що спричинить ігнорування потреб населення, обмеження прав і свобод людини і громадянина, коригування державної політики під тиском правлячої політичної сили чи міжнародних партнерів.

На наш погляд, застосування державою стратегії і тактики «м'якої» сили у зовнішній політиці все ж потребує ресурсної бази та інструментів реалізації, у разі необхідності, «жорсткої» сили. Тобто концепція «м'якої сили» потребує достатнього ресурсного забезпечення, насамперед, у політичній, військовій, економічній та інформаційній сферах. Враховуючи геополітичне розташування України, її політико-економічне та соціально-культурне становище, порушення територіальної

цілісності державних кордонів вважаємо доречним дотримання розумного балансу між «м'якою» та «жорсткою» силою. Тимчасова окупація частини території України та військові дії суттєво знизили рівень економічного розвитку держави, що засвідчило неефективність економічної та політичної моделей розвитку держави. Саме тому застосування інструментів «жорсткої сили» потребує розвитку економічного, політичного і, особливо, військового потенціалу, в тому числі у післявоєнний період. Базис «м'якої сили» України – громадянське суспільство, і тому можна впевнено визначити, що наразі ціннісно-культурна привабливість України формує тренди держави та імідж України у світі, демонструючи патріотизм та менталітет української нації як всередині держави, так і за кордоном.

#### **Література:**

1. Nye J.S. Soft power. *Foreign Policy*. 1990. №. 80. P. 153–171.

## СЕКЦІЯ 5

### Інформаційні технології у публічному управлінні

*Андрусик Діана Володимирівна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та  
економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

#### **ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Воєнний стан є надзвичайною ситуацією, яка може мати серйозний вплив на функціонування публічного сектору. У таких умовах забезпечення державного управління вимагає використання нових підходів та рішень. Одним з таких підходів є застосування європейської моделі електронних публічних послуг, що може забезпечити результативність, транспарентність та доступність державних послуг навіть в умовах воєнного конфлікту. Проте, це також вносить свої виклики та можливості, які варто розглянути.

Один з викликів застосування європейської моделі електронних публічних послуг в умовах воєнного стану полягає в забезпеченні безпеки та захисту даних. Воєнний стан може супроводжуватися збільшеним рівнем кіберзагроз та вразливостей, що може ставити під загрозу конфіденційність, цілісність та доступність електронних послуг. Тому важливо розробляти відповідні кіберзахисні заходи, включаючи захист від кібератак та інших форм вторгнень, які можуть бути спрямовані на порушення роботи систем електронних публічних послуг та загрозу національній безпеці; забезпечити захист особистих даних громадян, особливо в умовах воєнного конфлікту, коли можуть виникати ризики їх неправомірного використання.

Ще одним викликом є доступність електронних послуг в умовах воєнного стану. Забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційної інфраструктури може бути складним завданням в умовах військового конфлікту. Тому необхідно розробляти заходи щодо резервування та відновлення інформаційно-комунікаційних мереж, щоб гарантувати неперервність роботи електронних публічних послуг, навіть в кризових умовах. Якщо розглядати питання доступності, то варто зазначити ще про доступність цих послуг для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи, такі як внутрішньо переміщені особи, біженці, люди з інвалідністю та інші, незалежно від їхнього соціального стану, місця проживання чи фізичних можливостей. Для цього можуть бути застосовані заходи, такі як створення спеціальних каналів комунікації для вразливих груп, використання простих та зрозумілих інтерфейсів та інструкцій, а також надання допомоги та підтримки в реєстрації та використанні електронних публічних послуг [6].

Роль в забезпеченні гнучкості та адаптивності системи електронних публічних послуг в умовах воєнного конфлікту є однією з ключовою. Зміни в умовах воєнного стану можуть вимагати швидкої реакції та змін у функціональності та доступності електронних публічних послуг. Наприклад, може бути необхідно

забезпечити можливість звернення до електронних публічних послуг з мобільних пристроїв, оскільки доступ до стаціонарних комп'ютерів може бути обмежений в умовах воєнного конфлікту. Також, можуть знадобитися заходи для забезпечення електронного зв'язку та доступу до мережі Інтернет в умовах обмеженого доступу до інфраструктури та обмеження електричного живлення в зоні воєнного конфлікту. Для забезпечення гнучкості та адаптивності системи електронних публічних послуг в умовах воєнного конфлікту можуть бути використані такі рішення, як мобільні додатки для звернення до електронних послуг з мобільних пристроїв, використання технологій оффлайн-режиму, які дозволяють виконувати певні функції без підключення до мережі Інтернет, а також резервне збереження даних та резервне живлення для забезпечення доступності електронних публічних послуг в умовах обмеженого електропостачання [3]. Тут варто згадати застосунок «Дія», яким користуються більше 18 мільйонів українці та у якому за 3 роки свого існування було запущено 14 цифрових документів та понад 25 електронних послуг [4]. Проте варто і надалі розвиватись в цьому напрямку, вдосконалюючи механізми забезпечення електронних публічних послуг.

Важливим фактором є також врахування соціальних та економічних наслідків війни та її вплив на доступ до електронних публічних послуг. В умовах воєнного стану, можуть бути обмежені ресурси та бюджетні кошти на розробку та підтримку електронних публічних послуг, що може призвести до зменшення їх ефективності та доступності для населення. Тому, необхідно запроваджувати заходи щодо зменшення адміністративних процедур, спрощення електронної взаємодії з населенням, запровадження підтримки з боку волонтерів та громадських організацій [5].

Питання національної безпеки є завжди важливим, особливо в період воєнного стану, зокрема правовий захист прав користувачів електронних публічних послуг. Для його забезпечення можуть бути розроблені спеціальні правові механізми та процедури, які забезпечують захист персональних даних, приватності та конфіденційності інформації, яка надається користувачами електронних публічних послуг. Додаткові заходи можуть бути вжиті для захисту від можливого використання електронних публічних послуг у заборонених цілях, таких як фінансування терористичних організацій, поширення пропаганди воєнного характеру або порушення прав людини [2].

Для успішного впровадження електронних публічних послуг в умовах воєнного конфлікту також важливо залучення міжнародних організацій, донорських країн та інших зацікавлених сторін для надання технічної, фінансової та експертної підтримки. Це може включати надання технічної допомоги в розробці та впровадженні електронних систем, навчання персоналу, забезпечення фінансування на рівні проєкту та підтримку в розробці стратегій цифрової трансформації в умовах воєнного конфлікту [1].

Застосування європейської моделі електронних публічних послуг також може відкривати нові можливості в умовах воєнного конфлікту. Зокрема, як зазначалось раніше, воєнний стан може вимагати швидкого реагування та прийняття ефективних рішень. Проте це може бути навіть перевагою, адже застосування електронних публічних послуг може сприяти прискоренню процесів прийняття рішень, зменшенню бюрократичних процедур та забезпеченню швидкого доступу до необхідної інформації. Також вони можуть допомогти у взаємодії між різними

рівнями влади, координації роботи та забезпеченні допомоги населенню в умовах воєнного конфлікту.

Крім того, електронні публічні послуги можуть забезпечувати більш широкий доступ до державних послуг в умовах воєнного стану. Вони можуть стати важливим інструментом для забезпечення доступу до соціальних та медичних послуг, допомоги населенню та управління гуманітарною допомогою.

У підсумку, застосування європейської моделі електронних публічних послуг може бути ефективним інструментом для забезпечення доступу до державних послуг та забезпечення безпеки та неперервності їх роботи в умовах воєнного конфлікту. Однак, для досягнення успіху необхідно розробляти та впроваджувати додаткові заходи щодо захисту інформації та забезпечення ефективної роботи систем електронних публічних послуг.

### Література:

1. European Interoperability Framework – Implementation Strategy: Document of European Commission, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions. Brussels, 23.3.2017 COM(2017) 134 final. URL : [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF).
2. Білецька М. О. Правові засади розвитку електронних публічних послуг в Україні в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 2, 2023. С. 299– 301. URL : [http://www.lsej.org.ua/2\\_2023/68.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2023/68.pdf)
3. Дія : Державні послуги онлайн. URL : <https://diia.gov.ua/> (дата звернення - 18.04.2023).
4. Коломійчук О., Воловод М. Робота неурядових організацій в умовах збройного конфлікту: практичний посібник з безпекових питань. 2023. С. 45. URL : <http://surl.li/glkay>
5. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
6. Шуміло І. А. Міжнародна система захисту прав людини : навчальний посібник. «ФОП Голембовська О.О.». Київ. 2018. С.168.



**Варишнюк Наталія Олександрівна,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоіда Юзькова*

### **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ЕЛЕКТРОННИХ КАБІNETІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ПОГЛЯДУ КОРИСТУВАЧА**

У сучасному цифровому суспільстві, де інформаційні технології є невід’ємною складовою частиною життя, електронні кабінети органів публічної влади стають більш поширеними і важливими. Електронні кабінети дозволяють громадянам здійснювати взаємодію з державними органами та отримувати послуги в онлайн-режимі, що зменшує адміністративні витрати, ризики корупції та бюрократії, а також покращує якість обслуговування.

Діяльність електронних кабінетів регулюється нормативно-правовими документами, зокрема це Закон України «Про електронні довірчі послуги», який регулює використання електронних кабінетів у сфері публічного управління, визначає правові та організаційні засади надання електронних послуг, порядок використання електронних цифрових підписів, в тому числі в електронних кабінетах, а також Закон України «Про захист персональних даних», який встановлює вимоги до збору, зберігання, обробки, використання персональних даних в електронних кабінетах.

В Україні діють електронні кабінети, які надають різні електронні послуги, сервіси та можливості. Зокрема, найбільш використовуваними громадянами, є такі кабінети:

1. «Дія» – це єдиний державний портал електронних послуг, який дозволяє отримувати електронні публічні послуги, ведення інформаційно-комунікаційних систем, реєстрів та баз даних, забезпечення користувачів відповідною інформацією [2]. З його допомогою можна подати заявки на отримання паспорту, водійського посвідчення, зміну реєстрації місця проживання, реєстрацію бізнесу та інші послуги.

2. «Електронний кабінет платника податків» – це інформаційно-телекомунікаційна система, створена для забезпечення реалізації платниками податків та державними органами своїх прав та обов'язків, визначених Податковим Кодексом України, в електронному вигляді [3]. Він дозволяє платникам податків здійснювати електронне подання звітів, сплачувати податки, отримувати інформацію про свої зобов'язання та стан розрахунків з бюджетом.

3. «Електронний кабінет Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастру)» – це електронний кабінет, який забезпечує громадян, організації та установи доступом до інформації про земельні ділянки та права на них, а також можна подати заяву на реєстрацію прав на земельну ділянку, отримання кадастрової виписки тощо [1].

4. «Електронний кабінет Пенсійного фонду України» – це інформаційно-довідкова система, яка надає громадянам України можливість отримати доступ до пенсійних послуг та виконувати різноманітні операції, пов'язані з їх пенсійними рахунками, наприклад, є можливість розрахувати орієнтовний розмір майбутньої пенсії за допомогою сервісу «Пенсійний калькулятор» [4].

5. «Електронний кабінет громадянина» – це цифровий сервіс Верховної Ради України, який діє з метою досягнення більшої відкритості, прозорості та підзвітності цього органу перед громадянами [5]. Ця система дозволяє громадянам отримувати доступ до своїх персональних даних, реєструвати власні пропозиції змін в нормативно-правових документах, подавати заяви та документи, взаємодіяти з різними органами та службами в онлайн-режимі.

Розвиток електронних кабінетів в Україні значно допомагають людям в отриманні адміністративних послуг, заощаджуючи їхній час та кошти. Але на даний час електронні сервіси мають як переваги, так і недоліки. Тому з погляду користувача ефективність роботи електронних кабінетів можна визначити за такими критеріями: прозорість, зрозумілість, зручність, безпечність та зворотній зв'язок.

Прозорість – надання користувачам чіткої та доступної інформації про їх права та обов'язки в електронних кабінетах, про порядок роботи з ними, а також про можливі наслідки в разі порушення правил, забезпечення користувачам можливості



перегляду всіх дій, які вони здійснюють у електронних кабінетах, та відображення стану їхніх звернень, запитів чи інших дій.

Зрозумілість електронного кабінету полягає в тому, що кожен користувач розуміє як користуватися цим кабінетом та як отримувати електронні послуги. В багатьох електронних кабінетах є відеопояснення (наприклад, «Електронний кабінет Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру (Держгеокадастру)») та текстове пояснення, як в електронному кабінеті «Дія» щодо того як отримувати послуги, а в «Електронному кабінеті громадянина» і «Електронному кабінеті Пенсійного фонду України» є інструкції з реєстрації цього кабінету, що значно спрощує роботу з електронними кабінетами.

Зручність визначає ступінь комфорту та задоволення користувачів під час взаємодії з цим сервісом. Для забезпечення зручності електронних кабінетів необхідно враховувати потреби та вимоги користувачів, тобто повинен бути зручний інтерфейс та високий рівень функціональності, який буде інтуїтивно зрозумілим та простим у використанні. Проте не у всіх електронних кабінетах є зручності для людей з обмеженими зоровими можливостями, іноземців, тобто доступність кабінету декількома мовами, зокрема це «Електронний кабінет громадянина» та «Електронний кабінет Пенсійного фонду України».

Безпека – особисті дані користувачів повинні бути максимально захищені, тобто включати захист від хакерських атак та зловживань, а також захист від втрати та порушення цілісності даних, оскільки електронні кабінети містять особисті дані громадян і можуть здійснювати транзакції. Всі вибрані електронні кабінети мають механізми захисту інформації: використання логінів та паролів, двофакторної аутентифікації та електронного підпису. Проте найбільш захищеним є електронний кабінет «Дія», адже там для авторизації потрібно пройти функцію «розпізнавання обличчя».

Зворотній зв'язок – невід'ємна складова ефективності електронних кабінетів, оскільки він дозволяє користувачам спілкуватися з розробниками та адміністраторами системи, надавати свої пропозиції, висловлювати свої побажання та відгуки. Отримання зворотного зв'язку від користувачів допомагає вдосконалювати функціонал кабінету, вирішувати проблеми та забезпечувати задоволення потреб користувачів. Він повинен забезпечувати можливість швидкого звернення до служби підтримки, а також надавати відповіді на запитання та повідомлення у найкоротший термін. Ні в одному обраному електронному кабінеті немає розділу для зворотнього зв'язку від громадян, але Державна податкова служба та Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру мають власні сторінки в соціальних мережах, за допомогою яких здійснюють зв'язок з громадянами, що має позитивні результати.

Отож, для покращення роботи електронних кабінетів вважаємо за необхідне впроваджувати такі заходи як забезпечення високого рівня безпеки, тобто введення додаткових механізмів автентифікації, захисту даних, забезпечення доступності та зручності використання: можливість використання електронних кабінетів не тільки на комп'ютерах та мобільних пристроях, але й на певних електронних автоматах для людей похилого віку, де буде детальна інструкція використання, а також забезпечити максимальну можливість користування для людей з обмеженими можливостями (наприклад, введення голосового пошуку на сайтах), поліпшення сервісу підтримки: важливо забезпечити доступність сервісу підтримки користувачів, щоб у разі виникнення проблем користувачі могли швидко отримати

допомогу, розширення можливостей інтеграції: електронні кабінети мають бути інтегровані з іншими державними та комерційними сервісами, щоб забезпечити максимально можливу зручність для користувачів.

Електронні кабінети є важливим інструментом для забезпечення ефективної взаємодії між громадянами та державою. Вони дозволяють громадянам отримувати необхідну інформацію та здійснювати різноманітні адміністративні послуги в онлайн-режимі, що робить процес взаємодії з державою більш зручним та швидким.

Однак, необхідно приділяти достатню увагу розробці та підтримці електронних кабінетів, щоб забезпечити їхню надійність, прозорість та зручність використання, адже це є важливим завданням для забезпечення ефективного та прозорого публічного управління та адміністрування.



*Заболотенко Денис Миколайович,  
аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

## **ІНФОРМАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

В реаліях сьогодення, курс на інформатизацію сфери публічного управління постає одним з найбільш перспективним та актуальним. До моменту повномасштабного військового вторгнення відбувались активні заходи із впровадження програми «Держава в смартфоні», вивівши Україну в цьому питанні на передові у світі позиції. Хоча зараз обсяги ресурсів, що спрямовані на діджиталізацію сфери публічних відносин суттєво скоротилися, по завершенню війни поданий вектор неодмінно вийде на передній план. Як наслідок, вже наразі існує потреба у підготовці висококваліфікованих публічних службовців, які сприятимуть процесам діджиталізації у державному управлінні, особливо з розрахунку на зростання дистанційних форм управління в останні роки.

Метою позначено охарактеризувати ключові ознаки інформаційної компетентності публічного службовця в сучасних українських реаліях.

Деякі аспекти, які мають відношення до інформаційної компетентності В. Фостікової [1], В. Кириченко [2], В. Куйбіда [4]. Проте, дослідники акцентують увагу лише на теоретичному базисі, не звертаючи увагу на конкретний приклад публічного службовця.

В умовах поширення пандемії Covid-19 та військової агресії, відбулось суттєве зрушення в питанні використання інформаційних технологій публічними службовцями у професійній діяльності. Водночас виникло розуміння низького рівня сформованості інформаційної компетентності серед значної частини.

Якщо звернутися до найбільш загального розуміння поняття «інформаційна компетентність», то під ним розуміють якість особи, яка передбачає якісне використання нею інформаційно-комунікативних технологій. Проаналізувавши ж низку тлумачень поняття інформаційна компетентність [1, с. 133; 2, с. 115; 3; 4, с. 120–121], вбачаємо доречним наступне тлумачення поняття «інформаційна компетентність публічних службовців» як сукупність знань, умінь та навичок необхідних працівнику публічного управління, які сприяють найбільш ефективному

застосуванню усіх функціональних можливостей інформаційних технологій в процесі виконання службових повноважень.

Згідно підходу, запропонованого Інститутом масової інформації та освітніх технологій Аугсбурзького університету (Institut für Medien und Bildungstechnologie Universität Augsburg) інформаційна компетентність є синтезом наступних показників: інформаційно-пошукового; інформаційно-аналітичного; інформаційно-комунікаційного; інформаційно-оцінного (рефлексивного); інформаційно-екологічного (дотримання підлеглими виробничої санітарії та гігієни та чистоти навколишнього середовища); інформаційно-операційного; інформаційно-етичного та інформаційно-правового; інформаційної компетенції самовдосконалення та саморозвитку та інформаційної компетенції збереження (інформаційної безпеки) інформації.

Більш лаконічно, структура інформаційної компетентності розкрита в статті В. Куйбіди. Згідно нього, інформаційна компетентність включає: інформацію та вміння працювати з даними – перегляд, пошук, відфільтровування, редагування цифрового контенту; комунікацію та співробітництво – взаємодія між державними інститутами, громадськістю за допомогою оцифрованих технологій; створення цифрового контенту – його обробка, розробка, програмування; безпеку–захист персональних даних і конфіденційність у мережевому просторі [4, с. 129].

В. Фостікова у своїй статті не перераховує показники, а визначає три рівні сформованості інформаційної компетентності [1, с. 135]. Орієнтуючись на них, акцентуємо увагу на постаті публічного службовця.

Інформаційна компетенція пов'язана зі знаннями та вміннями роботи з інформацією на основі нових інформаційних технологій та вирішенням повсякденних професійних задач. В цьому контексті, якщо ми звернемо увагу на постать публічного службовця то в першу чергу інформаційна компетентність проявляється через загальні вміння працювати з інформаційно-комунікативними технологіями. Це є свого роду перший рівень інформаційної компетентності. Зокрема, комп'ютер, є невід'ємною складовою сучасного робочого місця, тому сучасний публічний службовець не може не мати загальних навичок роботи з ним, і це не йдеться мова про вміння відремонтувати, чи навіть підключити усі складові техніки. Подані загальні навички стосуються вміння використання програм Word та Excel, або їх аналогів.

Першого рівня стосується і вміння роботи з мережею Інтернет, зокрема правильного запиту до пошукових мереж, вміння аналізу інформації на достовірність та навички з визначення інформативного потенціалу сайту. В умовах війни, перед публічним службовцем, уміння правильного використання інтернет-мережі є ще більш нагальним, адже недостовірна інформація, ненадійні ресурси, які можуть призвести до завантаження вірусів у мережу державного органу, в якому працює особа, виникає потреба у кваліфікованій її підготовці.

Окремим питанням у вмінні користуватися Інтернетом постає електронна пошта, або ж повідомлення через різні месенджери. Сьогодні неможливо уявити спілкування без месенджерів, які дають змогу до швидкої передачі інформації, великих файлів тощо. Значна частина публічних службовців працює зі зверненнями громадян, тим самим постійно отримуючи на пошту або у месенджер повідомлення від невідомих адресатів. Саме тому, публічний службовець повинен розуміти небезпеки, які несуть неперевірені повідомлення та адресати та на наш погляд для міжвідомчого спілкування користуватися виключно корпоративною поштою,

максимально обмеживши використання приватної пошти на робочому місці. Іншою ж складовою роботи зі зверненнями громадян є вміння надати лаконічну чітку відповідь на запит.

Другим рівнем інформаційної компетентності виступають більш специфічні уміння, необхідні для виконання роботи. Зокрема, сьогодні в Україні діє система електронного документообігу, що спрощує пересилку офіційних листів та документів. Тому серед складових інформаційної компетентності сучасного публічного службовця в Україні, постає наявність як мінімум базових знань стосовно цієї системи. У випадку ж більш щільної роботи з програмами, виникає потреба їх більш детального вивчення.

Не менш важливим є й уміння користування додатками конференц-зв'язку, такими як googlmeet або zoom. Сьогодні відеоконференції стали невід'ємною складовою робочого процесу. Вони можуть носити суто професійний характер, для проведення наради, консультування з регіонами тощо, так і необхідні у заходах підвищення кваліфікації тощо. Тому, такі базові вміння, як зайти в відео конференцію, користуватися їх основними функціями має бути вимогою для кожного публічного службовця.

Другий рівень сформованості передбачає також уміння користуватися інформаційними ресурсами, які мають безпосереднє відношення до їх органу влади. Зокрема, це може бути вміння наповнення й роботи зі сторінками сайту та інших ресурсів. Цей рівень враховує і наявність базових навичок кібербезпеки, особливо актуальної в умовах воєнного стану.

Третій рівень передбачає постійне удосконалення та розвиток публічних службовців у галузі інформаційних технологій. Для прикладу, можемо віднести до цього chatgpt та інші програми штучного інтелекту. Публічний службовець мусить бути в постійному розвитку.

Водночас, науковці до цього рівня відносять і вміння використання соціальних мереж для спілкування з громадськістю. Власне подане питання вимагає окремих досліджень, єдине на чому вважаємо доречним наголосити, що публічний службовець, публікуючи новини, як у загальних, так і у своїх приватних соціальних мережах, мусить ретельно опрацювати та перевірити інформацію, перед її подачею.

Таким чином, інформаційна компетентність наразі є однією з ключових характеристик висококваліфікованого публічного службовця. Вона полягає не тільки у вмінні працювати з інформаційними технологіями, але й розуміння їх практичного застосування у конкретній сфері виробництва. Саме тому, розвиток інформаційних технологій та стратегія уряду до діджиталізації державного сектору, вимагає наявності підкованих у роботі з інформаційними технологіями фахівців, які сприятимуть більш екстенсивному розвитку у поданій сфері.

### Література:

1. Фостікова В. Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління: науковий журнал*. 2020. Т. 8. № 1. С. 133–135.
2. Кириченко В. В. Інформаційна культура у структурі професійної компетентності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2019. № 2. С. 113–118.
3. Копняк К. В., Покин'череда В. В. Формування цифрової компетентності державних службовців у процесі фахової підготовки. *Державне управління:*

удосконалення та розвиток. 2021. № 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2261> (дата звернення: 15.04.2023).

4. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133.



**Ісаченко Дмитро Сергійович,**  
*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Інституту державного управління  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## **НАПРЯМИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

В сьогоденних реаліях суб'єкти публічного управління, економіки та міжнародних відносин тісно взаємодіють між собою відповідно до нових викликів, які ставить перед ними сучасне суспільство, та переходять на новий формат функціонування в рамках прогресуючої діджиталізації та невідомого розвитку інформаційного і технологічного забезпечення. І саме цифрові інструменти є тим рушієм прогресу, який забезпечує зростання якісних та кількісних показників національного господарства на засадах сталого розвитку.

Розуміння концепції сталого розвитку як «розвитку, який покликаний задовольняти потреби населення сьогодні у напрямі існування можливості забезпечення реалізації цих потреб у майбутньому» [1]. Таке твердження було визначене тезами доповіді Міжнародної незалежної Комісії Брундтланд наприкінці ХХ століття і саме такий підхід сьогодні є як ніколи актуальним. Саме в контексті сталого розвитку треба розглядати прогрес діджиталізації усіх сфер сьогодення, який здатний не лише розв'язати проблемні питання, що існують на даний час, але й сприяти виникненню нових відповідно до ризику неефективного використання цифрових технологій.

Слід зазначити, що у світі вже доволі поширеним є досвід діджиталізації, оскільки за останні роки значно розширилися межі дистанційної роботи та навчання, електронної комерції та надання публічних послуг за допомогою цифрових інструментів. Іншими словами, сьогоденнє покоління щораз більше поглиблює практику життя онлайн, яка має стосунок до всіх сфер суспільного життя, зокрема, до взаємодії громадян із органами публічної влади.

Розвиток цифрових технологій в сфері публічного управління української держави ще не є на такому рівні, як за кордоном, проте варто відмітити певні кроки у цьому напрямку. Так, як звітує Міністерство цифрової трансформації, на даний час ведеться робота щодо впровадження та активного застосування проєктів у публічній сфері, які покликані спростити взаємодію населення та влади. Зокрема, мова йде про наступні цифрові інструменти:

- 1) Для влади:
  - Залучення людей до управлінського процесу;
  - Зворотній зв'язок із населенням громади.
- 2) Для дорослих мешканців громад:

- Місцеві чат-боти;
- Онлайн-опитування населення;
- Консалтинг-зони для підприємців;
- ЦНАПи, які працюють як центри «Дії».

3) Для студентів та школярів:

- Профорієнтаційні онлайн-курси;
- Можливість здобути ІТ-професію в онлайн-режимі.

Діджиталізація торкнулася і наукової сфери, оскільки її працівники активно використовують у своїй практиці такі цифрові інструменти як Google Академія, Google Cloud Platform та багато інших, які полегшують доступ до інформації, відкривають можливості для проведення комплексних наукових досліджень та публікації їх результатів, а також для обміну даними та спрощують роботу науковців загалом. Поряд із цим, науковці використовують такі спеціалізовані інструменти діджиталізації як Google Data Studio, Dataset Search та Google Public Data, які дозволяють дослідникам ефективно працювати з масивами даних.

Потрібно відмітити, що цифровізація активізувалася не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Ще в кінці минулого століття населення багатьох країн послуговувалося простими комп'ютерами для роботи, на початку XXI століття настає ера Інтернету, з 2011 року спостерігається впевнений ріст показників застосування хмарних технологій, а на даний час навчальний процес важко уявити без адаптивних технологій, електронного навчання та застосування цифрових інструментів.

Особливості застосування діджитал-інструментів пов'язані із притаманними їм перевагами, зокрема, такими як оперативність отримання необхідної інформації, гнучкість, підвищення ефективності роботи, зручність тощо. Проте їх розвиток в Україні порівняно із розвиненими країнами є недостатнім, тому на даний час існує потреба активізації впровадження діджитал-процесів у всі сфери життєдіяльності суспільства, зокрема, і в сферу публічних послуг.

На основі вищесказаного можна запропонувати такі напрями діджиталізації державних послуг в Україні як: уніфікація нормативно-правової бази відповідно до умов цифрового розвитку суспільства; трансформація державно-управлінських послуг відповідно до потреби використання цифрових інструментів та розвиток цифрових компетенцій у працівників публічної сфери; сприяння реалізації послуг цифрової інфраструктури та проектів цифрових трансформацій; узгодження розвитку цифрового суспільства в Україні зі стандартами розвинених країн.

Таким чином, діджиталізація українського суспільства є об'єктивним процесом, який відбувається в контексті світових процесів, тому потрібно враховувати міжнародний досвід та вітчизняну специфіку відповідно до трансформаційних змін в українській державі.

### Література:

1. Butlin John Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 £5.95.). Journal of International Development (en) 1 (2). p. 284–287.

2. Потапенко О. Цифрові інструменти – меріям. *День*. 20 січня 2021р. URL : <https://m.day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/cyfrovi-instrumenty-meriyam> (дата звернення 14.04.2023 р.).

3. Мінцифри розробляє цифрові інструменти для боротьби з коронавірусом. Офіційний сайт КМУ. 26 березня 2020р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-rozroblyaye-cifrovi-instrumenti-dlya-borotbi-z-koronavirusom> (дата звернення 13.04.2023 р.).



*Ищук Аліна Олександрівна,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету управління та економіки  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **МЕХАНІЗМ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ТЕОРЕТИЧНА ПЛОЩИНА**

Створення ефективного механізму надання адміністративних послуг на державному рівні почалося в 90-х роках. Механізм надання публічних послуг передбачає взаємодію держави з громадянами або організаціями, які звертаються за послугами. Сьогодні в галузі науки державного управління відсутня єдність думок вчених і фахівців щодо механізмів управління, існує велика різноманітність термінів і трактувань їх змісту. В цілому використання категорії «механізм» в управлінні прийнято механікою як наукою, що вивчає рух в просторі, де воно трактується як пристрій передачі і перетворення руху або система ланок, при якій рух одного або декількох з них викликає рух інших. Однак таке трактування не зовсім адекватне управлінню, оскільки механізми державного управління та місцевого самоврядування за своєю суттю є дуже складними системами: одним з основних їх елементів є людина [4, с. 33].

Аналізуючи теоретичні засади механізму надання публічних послуг спочатку дослідимо дефініцію «публічні послуги». Еволюційний процес становлення поняття «публічні послуги» в незалежній Україні розкриває науковець Т. Серьогіна [5, с. 18], яка виділила чотири етапи: перший – характерне домінування у вітчизняній науковій думці поняття «управлінські послуги»; другий – розділ послуг на окремі групи (державні, муніципальні, адміністративні); третій – закріплення й остаточне формулювання терміну «публічні послуги» як базового поняття системи надання послуг органами публічної влади; четвертий – є логічним продовженням зазначених трьох етапів, де можна лише спрогнозувати законодавче закріплення даного поняття. Дефініцію «публічні послуги» Ю. Даньшина трактує як – такий вид послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування (адміністративними органами) з метою забезпечення прав, свобод й охоронюваних законом інтересів фізичних осіб та прав і законних інтересів юридичних осіб, надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [1].

У науковій літературі існує загальноприйнята класифікація публічних послуг відповідно до суб'єкта їх надання: 1) державні послуги – надаються органами державної влади та державними підприємствами, установами та організаціями; 2) муніципальні послуги – надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями.

Тема публічних послуг є досить актуальною в сучасному світі, оскільки вони є важливим елементом розвитку суспільства та держави. Публічні послуги можуть

включати в себе різноманітні послуги, які надаються державними органами або іншими організаціями, що діють на благо громадян та суспільства в цілому. До публічних послуг можуть належати послуги з охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, безпеки, культури, транспорту та багато інших. Вважаю, що на сьогодні тема публічних послуг потребує додаткових наукових досліджень, доопрацювання в деяких аспектах, зокрема з огляду на змінювані потреби та технологічний прогрес, підвищення їх ефективності та якості надання.

Щодо розкриття поняття досліджуваної теми, науковець А. Лис розглядає механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню як послідовність взаємопов'язаних і розташованих у певному порядку елементарних актів здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, результатом якої є набуття, зміна чи припинення прав та / або обов'язків такої особи» [3]. Сучасне трактування механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади пропонує Н.Ільчанінова: «це нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що відповідають їх компетенції, спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та реалізуються на засадах відкритості, справедливості та відповідальності» [2, с. 79]. На мою думку, дане трактування більш за все відповідає тенденціям сучасного розвитку сфери публічного управління.

За словами науковців Н. Сидоренка та І. Шкурата механізм надання публічних послуг можна розділити на 6 видів: організаційний, політичний, нормативно-правовий, кадровий, фінансовий та інформаційно-комунікативний [6, с. 140]. Такий підхід може слугувати при розробці та впровадженні системи механізму надання публічних послуг. Проте, кожна із цих складових потребує окремого дослідження за умов врахування їх взаємозв'язку, що в подальшому відображається на ефективності механізму публічних послуг. Досліджуючи проблематику надання публічних послуг науковці наголошують, що їх трансформація може відбуватися за допомогою різних підходів, а саме: комплексного, процесного, ресурсного, клієнтоорієнтованого тощо.

За результатом аналізу публікацій щодо досліджень світової практики надання публічних послуг з'ясовано, що сучасними формами їх надання є «єдине вікно» та електронні послуги. Такі інноваційні форми організації процедури надання послуг з активним використанням цифрових технологій за участю громадськості в процесі їх моніторингу можуть бути використані у вітчизняній практиці.

Оскільки суспільство постійно розвивається, потреби громадян зростають, то послуги органів публічного управління набувають все більшого значення. Для забезпечення надання якісних публічних послуг необхідно вдосконалити механізм їх надання. Одним із шляхів удосконалення механізму є діджиталізація, а іншим – розвиток мережі офісів для надання послуг та встановлення автоматизованих систем та зручних інтерфейсів для подачі заявок та отримання послуг. Якість та ефективність публічних послуг може бути забезпечена через систему моніторингу та оцінки якості, а також аудити та експертизу в державному управлінні. Також важливо забезпечити прозорість та відкритість процесу надання послуг, що може бути забезпечено шляхом інформування громадськості про процедури та правила надання послуг, залучення громадських організацій та експертів до моніторингу та контролю процесу надання публічних послуг та захисту прав та інтересів громадян



та бізнесу в процесі надання публічних послуг. Таким чином, на сьогодні для вітчизняної науки публічного управління одним із напрямів досліджень є вивчення передової світової практики надання публічних послуг, розробки та впровадження ефективних механізмів побудови сервісної держави.

### Література

1. Даньшина Ю. Теоретичні засади надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2011. Т. 3. № 10. С. 51–57.

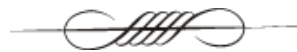
2. Ільчанінова Н. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні : дис... кан. наук держ. управ.: 25.00.02. Миколаїв. 2019. URL : [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/diss\\_Ilchaninova1.pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/diss_Ilchaninova1.pdf).

3. Лис А. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Івано-Франківський Національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.

4. Ольшанський О. В. Управління місцевим господарством: механізм удосконалення: монографія. Харків : Константа, 2008. 158 с.

5. Сergyogina T. Категорія «публічна послуга» як об'єкт наукового дослідження. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 4. С. 14–19.

6. Сидоренко Н., Шкурат І. Механізм надання адміністративних послуг: поняття, сутність та місце в публічному управлінні. 2021. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/346/348>



**Лях Юлія Іванівна,**  
доктор філософії, старший викладач  
кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова

**Кретова Дніпряна Андріївна,**  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова

## ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Системи документообігу є складною та важливою частиною діловодства, зокрема, у публічному секторі.

Система електронного документообігу (далі – СЕД) – це комплекс технологій, які застосовуються для створення, збирання, розповсюдження, перевірки, обслуговування, зберігання, вилучення та використання інформаційних активів [1].

Основні функції СЕД включають контроль, управління, збір та використання даних. Оптимальні функції СЕД включають управління записами, зберігання, вільний текстовий пошук, посилання, управління складними документами [1].

Закон України від 22.05.2003 р. №851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» [2] встановлює основні організаційно-правові засади використання електронних документів та електронного документообігу в Україні.

У листопаді 2018 року набрав чинності Закон України «Про електронні довірчі послуги» [3], який дозволяє замінити паперовий документообіг на онлайн-послуги. Ці довірчі послуги включають основні елементи загальноприйнятого документообігу в електронному форматі, такі як цифровий підпис, електронна печатка, позначка часу та послуги архівного зберігання електронних документів. Прийняття цього Закону призвело до швидкого процесу прийняття управлінських рішень, прозорості роботи, економії часу та підвищення рівня довіри до органів влади [4]. Використання електронного документообігу в органах публічної влади має низку переваг, таких як:

- оптимізація управління документами, оскільки скановані документи стають доступними для авторизованого персоналу без затримок. Використання електронних документів знижує необхідність в паперових копіях і допомагає уникнути помилок, що пов'язані з ручними операціями. Якщо в систему управління включений внутрішній сканер, працівники можуть швидко конвертувати друковані копії в цифрові файли і обмінюватися ними. Крім того, оптичне розпізнавання тексту дозволяє знайти електронні документи в картотеці;

- електронна система управління документами допомагає заощадити час і ресурси. Розповсюдження електронних документів по електронній пошті зменшує необхідність в підготовці файлів, які містять копії відповідних документів для кожного працівника;

- зменшення витрат – сканування документів дозволяє уникнути витрат на тонер, папір і технічне обслуговування фотокопіювальних машин і факсів. Крім того, сканування документів знижує витрати на зберігання, такі як оренда простору для шаф з документами;

- додатковий рівень безпеки – електронні документи не потребують надійних шаф для зберігання, щоб забезпечити їх безпеку. За допомогою правильних протоколів безпеки, контролю доступу та технологій шифрування державна установа може запобігти краді, пошкодженню, несанкціонованому доступу до електронних записів.

СЕД вже успішно використовується такими державними установами, як Міністерство оборони України, Міністерство інфраструктури України, Міністерство освіти України, Національна рада з питань телебачення та радіомовлення та Державний науково-технічний центр з ядерної та радіаційної безпеки [5].

Українські установи повільно переходять до електронного документообігу, не зважаючи на те, що в Західних компаніях це вже є досить поширеною практикою. Проте, деякі українські державні організації все ще використовують паперовий формат для частини своїх документів.

Впровадження повноцінного електронного документообігу вимагає значних зусиль та фінансових витрат, і хоча існує багато ініціатив на різних рівнях, багато державних установ не змогли повністю перейти на цю систему. Однією з причин цього є відсутність нормативно-правового акту, який би регулював систему електронного документообігу. На ринку є багато комерційних систем електронного

документообігу, але мало з них орієнтованих на зручність використання. Другою причиною невикористання електронного документообігу є консервативність персоналу та небажання повної прозорості його діяльності.

За результатами громадського моніторингу впровадження е-урядування в органах місцевого самоврядування в 98 найбільших містах України, лише половина досліджуваних міських рад використовує систему е-документообігу, але при цьому функціонування системи не повністю забезпечене, і використовуються лише окремі її елементи, зазвичай – для реєстрації звернень громадян, внутрішньої, вхідної та вихідної документації.

Серед причин, які гальмують впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування, варто зазначити відсутність єдиної стратегії впровадження, недостатню регуляцію чинною нормативно-правовою базою, яка регулює питання е-документообігу та електронного цифрового підпису, відсутність стандартизованого та сертифікованого програмного забезпечення та недостатнє бажання працівників органів міського самоврядування переходити на електронний документообіг.

Отже, основні труднощі у впровадженні електронного документообігу в Україні полягають у відсутності чіткого законодавчого регулювання, відповідальність за документи та необхідність залучення додаткової обліково-звітної інформації для прийняття рішень. Крім того, інформаційно-технологічне забезпечення також потребує вдосконалення. Для вирішення цих проблем необхідно покращити процес документування управлінської діяльності в публічних органах та розробити науково обґрунтовану державну кадрову політику.

### Література:

1. Electronic Document Management System. Globodox – Document Management Software. URL : <https://www.globodox.com/globodox-articles/electronic-document-management-system/> (дата звернення 25.04.2023).

2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 25.04.2023).

3. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 №2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 25.04.2023).

4. Семенюк В. В. Електронний документообіг в Україні: сучасний стан, проблеми, щодо його повного впровадження, та шляхи їх вирішення. URL : [http://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=%20com\\_content&view=article&id=1032%3A180515-16&catid=122%3A2-0515&Itemid=144&lang=ru](http://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=%20com_content&view=article&id=1032%3A180515-16&catid=122%3A2-0515&Itemid=144&lang=ru) (дата звернення 25.04.2021).

5. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : наказ Міністерства юстиції України від 11.11.2014 №1886/5. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14> (дата звернення 25.04.2021).



*Мазан Дарина Анатоліївна,  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні  
юридичного факультету Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова*

## **ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Державне управління – це сектор послуг, який підтримує громадянське суспільство та реагує на потреби громадськості. Державне управління також є важливим інструментом уряду для задоволення суспільних інтересів [1].

У розвитку сфери управління національною безпекою, ключовим пріоритетом є використання новітніх інноваційних технологій управління. Ми живемо в епоху значного технічного прогресу. Цей прогрес приніс нам багато зручностей і переваг, але він також призвів до створення різних нових технологій шпигунства і стеження. Включаючи пристрої для отримання зображень, технології відстеження місцезнаходження, системи підслуховування і нові способи збору всіляких детальних даних про людей та їхню діяльність [2].

Однією з галузей, де використання новітніх технологій є особливо важливим, є кібербезпека. Оскільки кібератаки стають все більш поширеними і витонченими, уряди повинні використовувати новітні технології для захисту критично важливої інфраструктури і даних від хакерських атак. Використання новітніх технологій може допомогти підвищити ефективність внутрішньої безпеки. Наприклад, сучасні системи відеоспостереження з системами розпізнавання обличчя допомагають відстежувати пересування людей і виявляти підозрілу поведінку, що може допомогти в боротьбі з тероризмом і організованою злочинністю [2].

Спеціальні служби прослуховують мобільні телефони, сканування мобільних мереж за допомогою розпізнавання голосу, читання. Може читати електронні листи і текстові повідомлення, цензурувати веб-сторінки і стежити за кожним рухом людей. Також можуть використовувати GPS для зміни змісту електронних листів ще до того, як вони потраплять до одержувача. Деякі інструменти встановлюються за допомогою того ж шкідливого програмного забезпечення, яке використовують інтернет-злочинці для крадіжки кредитних карток. Веб-камери, розміщені на персональних ноутбуках і мікрофони на невикористовуваних мобільних телефонах, можуть бути таємно активовані. Вся ця інформація потім фільтрується і організовується у великих масштабах і контролюється окремими компаніями. Постає питання щодо встановлення кордонів між правами людини і забезпеченням безпеки держави та суспільства, на які обмеження власної свободи може погодитися громадянин заради забезпечення особистої та національної безпеки [2].

Використання новітніх технологій також може підвищити адміністративну ефективність і уможливити моніторинг військової діяльності в режимі реального часу. Наприклад, супутникові системи виявлення забезпечують надійну точність моніторингу військових об'єктів і діяльності, що дозволяє швидко реагувати на загрози національній безпеці. Використання нових технологій у державному управлінні також може підвищити відкритість і прозорість органів державної влади. Наприклад, вебсайти та мобільні додатки можуть забезпечити ширший доступ до інформації про діяльність уряду та державних установ, уможливити громадський контроль і допомогти урядам виявляти та вирішувати проблеми в різних сферах [2].

Таким чином, державне управління в контексті національної безпеки може бути виражене за допомогою новітніх технологій у цій сфері безпека може сприяти усуненню негативних явищ. Однак, важливо враховувати можливі ризики, пов'язані з використанням технологій, такі як можливість кібератак та порушення приватності. Тому уряди повинні бути обережними та вживати заходів для забезпечення захисту від таких загроз [2].

#### Література:

1. Кіфоренко О.В. Поняття публічного управління: історичний генезис. *Таврійський науковий вісник*. URL : <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/115>
2. Костенко Д. М. Використання новітніх технологій у публічному управлінні в контексті забезпечення національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1353>.



**Матвейчук Людмила Олександрівна,**

*доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,*

**Польовий Павло Вікторович,**

*начальник відділу управління персоналом та нагород  
Чернівецької обласної державної адміністрації*

### **СТРАТЕГІЧНО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Цифрові трансформації в суспільстві пов'язані зі стратегічним плануванням, яке набуває особливої актуальності під час розробки та реалізації державної політики модернізації сфери публічного управління. Питання цифровізації процесів діяльності органів публічної влади, окремі аспекти формування цифрових компетентностей публічних службовців знайшли відображення у вітчизняних стратегіях розвитку. Окремо слід виділити стратегії розвитку, які були схвалені урядом протягом останніх двох років і на сьогодні є орієнтиром розбудови України, а саме: Державна стратегія регіонального розвитку; Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери; Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами; Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та Національна економічна стратегія на період до 2030 року.

Перспективи цифровізації регіонів розкрито у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [1], де одна із чотирьох оперативних цілей стратегії – 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів». У

стратегічному документі визначено завдання за напрямом «Цифрова трансформація регіонів»: 1) у сфері цифрових комунікацій; 2) у сфері цифрової інфраструктури, а також окреслені напрями розбудови цифрової інфраструктури регіонів щодо забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів; підключення державних установ та соціальних закладів до широкосмугового Інтернету; забезпечення доступом до Інтернету та облаштування відкритих Wi-Fi зон для відвідувачів та персоналу у приміщеннях державних органів, соціальних закладів та комунальних установ, міжнародних транспортних переходів, аеропортів, автомобільних та залізничних вокзалів.

Напрями та завдання комплексної цифрової трансформації системи соціального захисту населення визначено у Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [9]. Згідно Стратегії заплановано створення: Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, Єдиного соціального реєстру, реєстру інституцій соціального захисту – надавачів тих чи інших видів соціальної підтримки, мережі універсальних сервісних центрів соціальної сфери, на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Портал Дія» Єдиного соціального веб-порталу для забезпечення дистанційного доступу громадян до всіх послуг; впровадження технології електронного інформування громадян з питань надання соціальної підтримки; запровадження в межах Єдиної інформаційної системи соціальної сфери єдиного електронного документа в соціальній сфері.

Наприкінці 2021 року урядом була схвалена Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року. Метою цієї Стратегії є побудова сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями для забезпечення підтримки і подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління державними фінансами [7]. Питання перспектив цифровізації діяльності інститутів громадянського суспільства, формуванню цифрового простору між ними шляхом впровадження онлайн-платформ для взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства знайшли відображення у Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рік [6].

Фундаментальним документом, який визначає стратегічні напрями розвитку України є Національна економічна стратегія на період до 2030 року [5], яка затверджена Кабінетом Міністрів України у березні 2021 року. У стратегії виділено напрям «Цифрова економіка», де прописані шляхи досягнення цілей та завдання, окремі з них, які мають безпосереднє відношення до стратегічного розвитку органів публічної влади: підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок, підвищення якості державних електронних сервісів, покращення інструментів е-демократії.

За результатом аналізу вітчизняних стратегічних документів, з'ясовано, що у стратегіях розвитку, які схвалені урядом протягом останніх років, активізувалось питання цифровізації сфери публічного управління, де частково порушується проблематика формування та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Як приклад, у Національній економічній стратегії на період до 2030 року, окреслено напрям державної політики щодо розвитку цифрової економіки з конкретними стратегічними цілями підвищення рівня професійних та спеціалізованих цифрових навичок.

У липні 2021 року урядом схвалена Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [8], метою якої є побудова в країні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. У стратегії виділені завдання за напрямками: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування, проте питання цифрової компетентності кадрів залишилось без уваги.

Окрім стратегічних документів, в Україні, урядом схвалено низку концепцій, які мають безпосереднє відношення до процесів цифровізації діяльності органів публічної влади, а саме: Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, Концепція розвитку електронного урядування в Україні, Концепція розвитку електронної демократії, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Концепція розвитку цифрових компетентностей.

Важливим документом, який визначив напрями та принципи розвитку цифровізації нашої країни є Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [2]. Серед основних напрямів цифрового розвитку концепції, які пов'язані з сферою публічного управління слід виділити наступні: розвиток цифрового державного управління, електронна демократія, впровадження концепції цифрових робочих місць, розвиток цифрових компетенцій. У Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [4] до пріоритетних сфер в яких реалізуються завдання державної політики розвитку галузі штучного інтелекту віднесено публічне управління і відповідно плану заходів з реалізації її окремим пунктом виділено «забезпечення використання технологій штучного інтелекту для проведення аналізу ефективності системи публічного управління».

Знаковою подією для українського суспільства стало схвалення урядом у 2021 році Концепції розвитку цифрових компетентностей [3], реалізація якої заплановано до 2025 року. Одним із основних завдань Концепції є формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, що сприятимуть розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу. Прийняття даної концепції окреслило стратегічний курс України щодо процесів опанування громадянами знань, умінь, навичок у сфері цифрових технологій. Реалізація даної Концепції матиме позитивний вплив на процеси цифровізації в Україні та є основою для розробки механізмів розвитку людського потенціалу цифрового суспільства, цифрової економіки та її окремих сфер.

Наявність низки вищезазначених стратегічно-концептуальних документів свідчить про підтримку уряду цифрового напрямку розвитку України. Проте у стратегічних нормативах питанню цифровізації сфери публічного управління приділена незначна увага, однак у концептуальних документах даний напрям виділено, як ключовий в процесах побудови цифрової держави, що підтверджує його особливе значення для українського суспільства. У концепціях частково порушується проблематика формування та розвитку цифрових компетентностей громадян (в т.ч. категорії публічних службовців) і знаковим для українців стало схвалення урядом у 2021 році Концепція розвитку цифрових компетентностей. Отже, враховуючи стрімкий розвиток України, як цифрової сервісної держави, на даному еволюційному етапі цифровізації, одним із ключових питань є формування та

розвиток цифрових компетентностей громадян, представників бізнесових структур та фахівців публічних інституцій.

Національна політика цифрової трансформації вимагає всебічної цифровізації процесів діяльності органів публічної влади. В свою чергу, реалізація цієї політики потребує ефективного використання різноманітних цифрових інструментів персоналом публічної сфери управління, який повинен мати відповідний рівень володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями.

#### Література:

1. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5.06.2020 року № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.

3. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>.

4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

5. Національна економічна стратегія на період до 2030 рік : Постанова Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>.

6. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рік: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

7. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15>

8. 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#n9>.

9. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>





*Мілько Володимир Сергійович,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
факультету управління та економіки  
ЦимбалЦимХмельницького університету управління та права імені Леоніда  
Юзькова*

## **ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Хмарні технології, що стрімко розвиваються, значно покращують ефективність інформаційних систем, знижують витрати на їх обслуговування та забезпечення, а також сприяють швидкому впровадженню нововведень. Це стосується як державних та комерційних структур, так і приватних осіб [1, с. 115]. Хмарні технології є важливим напрямком розвитку сучасних інформаційних технологій. Вони дозволяють користувачам Інтернету отримувати доступ до ресурсів комп'ютера сервера і використовувати його онлайн-програмне забезпечення. Пандемія COVID-19 значно прискорила поширення хмарних технологій, зробивши їх одним із найважливіших аспектів технологічної складової управління [2].

Варто зазначити, що хмарні технології – це технології забезпечення дистанційного доступу на вимогу користувача до хмарної інфраструктури через електронні комунікаційні мережі [3]. Одним із найпопулярніших видів хмарних послуг є «програмне забезпечення як послуга» (SaaS), яка передбачає використання обчислювальних ресурсів і пам'яті спільного пулу віддалених серверів. Крім цього, існують і інші види хмарних послуг: інфраструктура як послуга (IaaS) та платформа як послуга (PaaS) [4].

Хмарні технології – це корисний інструмент для автоматизації діяльності органів державної влади. Вони дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних, а також надають доступ до цих даних з будь-якого місця, де є підключення до Інтернету. Органи публічного управління використовують хмарні технології для зберігання та обробки даних, таких як інформація про громадян, фінансові звіти та інші документи. Також хмарні технології використовуються для підвищення ефективності своєї роботи, забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу, обміну даними з іншими органами влади, зниження витрат на інфраструктуру. Хмарні технології полегшують та прискорюють процес автоматизації діяльності органів публічного управління в таких напрямках як:

1. Зберігання та обробка даних: хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних на віддалених серверах. Це забезпечує швидкий і надійний доступ до даних і дає можливість державним органам більш ефективно з ними працювати.

2. Колаборація та спільна робота: хмарні технології дозволяють кільком користувачам працювати з даними та документами одночасно, співпрацювати та спілкуватися один з одним, допомагаючи підвищити продуктивність та ефективність.

3. Мобільний доступ: хмарні технології дозволяють доступатися до даних та програм з будь-якого місця, де є Інтернет-з'єднання. Це забезпечує більшу гнучкість та мобільність в роботі органів публічного управління.

4. Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру: хмарні технології дозволяють органам публічного управління зменшити витрати на придбання та підтримку власних серверів та програмного забезпечення.

5. Покращення безпеки даних: хмарні технології можуть забезпечити вищий рівень безпеки даних, ніж при зберіганні на локальних серверах, оскільки хмарні сервіси забезпечують належні заходи для захисту даних, включаючи шифрування та багатофакторну аутентифікацію.

6. Зменшення часу на налаштування та обслуговування: хмарні технології зменшують час на налаштування та обслуговування інфраструктури, оскільки вони не потребують фізичної наявності серверів та ІТ-інфраструктури на місці. Це дозволяє працівникам публічного управління сконцентруватися на більш важливих завданнях та збільшити продуктивність.

7. Покращення доступності та обслуговування клієнтів: хмарні технології дозволяють публічним органам створювати онлайн-сервіси та портали для клієнтів, які можуть бути доступні 24/7. Це дозволяє забезпечити кращу доступність та обслуговування для клієнтів та знизити завантаження на традиційні канали комунікації.

8. Надійність та резервне копіювання: хмарні технології забезпечують надійність та резервне копіювання даних, що дозволяє публічним органам бути більш стійкими до втрати даних та перерв у роботі.

На разі, органи публічного управління в Україні використовують різноманітні хмарні системи для спрощення своєї роботи, наприклад, системи планування, управління та моніторингу міських бюджетів, системи декларування майна посадовими особами місцевого самоврядування та системи надання електронних публічних послуг. Проте не всі мають рівний доступ до хмарних технологій, що пов'язано з низьким професіоналізмом кадрового складу в окремих органах та застарілою технікою. Використання хмарних технологій створює потенційні загрози кібербезпеці, такі як несанкціонований доступ до даних, витоки інформації, атаки злочинців або кібершпигунства. Важливо забезпечувати належний рівень захисту та безпеки даних, що зберігаються в хмарних сервісах. Ці негативні тенденції використання хмарних технологій в органах публічного управління потребують уважного врахування та керування, включаючи належні заходи кібербезпеки, контроль за приватністю та захистом. Враховуючи вище зазначені переваги, використання хмарних технологій сприяє покращенню ефективності, забезпеченню безпеки даних, спрощенню співпраці та зниженню витрат в органах публічного управління. Для того, щоб підвищити ефективність використання хмарних технологій необхідно розробити детальний план впровадження хмарних технологій, підвищити рівень безпеки під час використання хмарних технологій, проводити регулярні навчання для кадрового складу, постійний моніторинг роботи та налагодження співпраці з іншими країнами.

Отже, хмарні технології можуть допомогти публічним органам підвищити ефективність та продуктивність роботи, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Хмарні технології вже зараз широко використовуються в роботі органів публічного управління, проте їхній розвиток не зупиняється, а навпаки, активно просувається вперед. Все частіше органи публічного управління використовують хмарні платформи для зберігання та обробки даних урядових органів: замість зберігання даних на локальних серверах, органи управління переходять до зберігання даних у хмарних платформах, таких як Amazon Web

Services, Microsoft Azure, або Google Cloud Platform. Це знижує витрати на обслуговування і підтримку серверів, а також забезпечує доступ до даних з будь-якого місця, де є Інтернет-з'єднання. Оскільки обсяги даних, що збираються та обробляються органами публічного управління, зростають, хмарні технології стануть ще більш важливими для зберігання та обробки даних. Хмарні технології, в свою чергу, все частіше будуть використовуватися в процесі застосування штучного інтелекту для покращення процесу прийняття рішень.

### Література:

1. Юдін О. К. Хмарні технології організації інтегрованих корпоративних мереж. *Інформаційна безпека*. 2013. Т. 11. №. 3. С. 112–127/
2. Безсмертнюк Т. П., Гринасюк А. Р. Використання хмарних технологій в автоматизації діяльності підприємств готельного господарства. *Society and science. Problems and prospects : the III International Scientific and Practical Conference «»* (January 25–28, 2022, London, England). 628 p. URL : <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/01/SOCIETY-AND-SCIENCE.-PROBLEMS-AND-PROSPECTS.pdf#page=617/>
3. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.
4. Що таке хмарні технології і як вони можуть допомогти вашому підприємству? URL : <https://business.dii.gov.ua/cases/tehnologii/so-take-hmarni-tehnologii-i-ak-voni-mozut-dopomogti-vasomu-pidpriemstvu>.



**Непша Олексій Іванович,**  
аспірант Навчально-наукового інституту  
публічного управління та адміністрування  
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

## ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПІД ЧАС УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗАГАЛЬНИЙ КОНЦЕПТ

XXI століття, поза всяким сумнівом, стало проривним у використанні людством інформаційних технологій: люди з легкістю призвичаїлися до багатьох «цифрових речей», починаючи від побутової техніки, смартфонів та ноутбуків і закінчуючи нейронними мережами, супутниковим зв'язком і таким іншим.

Інформаційні технології (далі – ІТ), рідше вживають більш загальне поняття «інформаційно-комунікаційні технології», розглядаються як сукупність засобів, методів і прийомів збирання, зберігання, опрацювання, подання та передавання повідомлень, що розширює знання людей та розвиває їхні можливості щодо управління технічними та соціальними процесами [1, с. 23].

Натомість, найбільш «гарячою» темою, яка вже давно вийшла за межі виключно комп'ютерних наук, є тема штучного інтелекту (надалі – АІ, загальноприйнятна в світі аббревіатура з англійської мови – artificial intelligence).

Наразі, єдиного підходу до визначення АІ не існує, навпаки, глобальна мережа перенасичена ідеями, теоріями і гіпотезами про те, що ж насправді вважати АІ.

Подібна варіативність поглядів часто призводить до плутанини в уявленні про AI та у формулюванні його визначень, проте це аж ніяк не заважає AI проникати в усі сфери людського буття; «життя в цифрі» стає нормою, а процеси «цифровізації» (або «діджиталізації») лише набирають обертів по всьому світу.

Простими словами, AI – це здатність машин виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як візуальне сприйняття, розпізнавання мови, прийняття рішень і мовний переклад [4].

Як відзначають М. Глибовець та О. Олецький, AI в тому чи іншому розумінні має наближатися до інтелекту природного, наприклад, як штучні нирки, і таким чином, використовуватися як замітник інтелекту природного. І чим більше існуватиме ситуацій, де штучні системи зможуть замінити людей, то інтелектуальнішими вважатимуться такі системи [2, с. 8].

Вже є очевидним, що AI швидко набуває здатності справлятися із все більш складними завданнями, а, відтак, чи не настав час обговорити можливість наділити його правом ухвалювати владно-управлінські рішення в самому широкому сенсі, особливо ті, що вимагають найбільш виваженого, логіко-раціонального підходу?

Уявімо ситуацію, коли на підставі збору й аналізу певних даних щодо витрат на розробку, наприклад, газового родовища, витрат на оплату праці, норми рентабельності тощо, тобто внаслідок ретельного опрацювання розмаїття економічних моделей, AI приходить до висновку, що ціна на газ в Україні, встановлена для населення і промислових підприємств, є завищеною і тому економічно необґрунтованою. Своім рішенням AI встановлює справедливую ринкову ціну, яке стає обов'язковим для всіх суб'єктів в країні, в тому числі й для державних органів найвищого рівня. І навряд чи хто наважиться стверджувати, що такий підхід є хибним.

Алгоритми діють за законами суворо визначеної формальної логіки, враховуючи безліч обставин, ймовірність природних, техногенних, соціальних явищ і подій, обчислюючи ризики до тисячних часток відсотка, прораховуючи найрізноманітніші наслідки майбутнього рішення. Вже зараз комп'ютерні програми успішно навчаються, здатні виявляти власні помилки й оперативно виправляти їх. Беззаперечною перевагою алгоритму є те, що він не піддається емоційним коливанням чи стороннім впливам: його не можна вмовити, до чогось схилити, на нього не вдасться натиснути, він керується найбільш об'єктивними даними – «цифрою».

Безцінним є те, що AI неможливо спокусити неправомірною вигодою, відтак цей «запобіжник» може значно спростити боротьбу із таким ганебним для України явищем як корупція. Власне, сама суть цієї боротьби буде «перенесена» на стадію запобігання, оскільки AI зможе успішно ідентифікувати й мінімізувати корупційні ризики, що позбавить країну тягаря утримувати численні «антикорупційні» структури, витрачаючи на них, скажемо без перебільшення, величезні бюджетні кошти. І це – лише незначна частина переваг допуску AI до процедури розробки й ухвалення владно-управлінських рішень.

Очікувано, що поставлена проблема є потенційно дискусійною, і ми можемо зустріти як прихильників, так і противників висловленої ідеї. Так, Артур Х. Майчел у недавньому дослідженні зазначає, що AI взагалі-то і не є розумним. Політика, яка розглядає AI так, наче він розумний, наражається на значні матеріальні ризики як для окремих громадян, так і для компаній. Існують точки зору, зауважує автор, що AI за своєю суттю обмежений в здатності відтворити людський інтелект, точніше

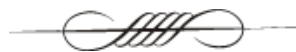
він здатний імітувати лише вузькі грані людського інтелекту у певних вузьких завданнях [5, с. 7].

З обережністю припустимо, що серед критиків ідеї настільки глибокого залучення AI до управлінських процесів, спираючись на норми Конституції України, може опинитися значна частина науковців в галузі публічного управління, правників та публічних службовців. Відповідно до ст. 5 Основного Закону, єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Якщо ж AI наділяється правом конструювати правила поведінки, і, тим більше, встановлювати відповідальність за їхнє невиконання, то чи не позбавляється народ найважливішої властивості – суб'єкта-носія влади і чи не обмежується державний суверенітет?

Загальноприйнятним до сьогодні вважалося підкорення однієї людини волі іншої (або ж рішенню органу публічної влади, суть якого все одно люди), натомість, чи вправі ми вимагати від людини дотримуватися норм і правил, фактично створених машинами, навіть якщо такі норми є математично і логічно бездоганними?

### Література:

1. Буйницька О. П. Інформаційні технології та технічні засоби навчання: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
2. Глибовець М. М. Олецкий О. В. Штучний інтелект : підруч. для студ. вищ. навч. закладів, що навчаються за спец. «Комп'ютер. науки» та «Приклад. математика». К. : Вид. дім «КМ Академія», 2002. 366 с.
3. Конституція України : Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-i> (дата звернення: 27.04.2023).
4. Штучний інтелект (ШІ) – що це таке, як працює і навіщо потрібен. URL : <https://termin.in.ua/shtuchnyy-intelekt/> (дата звернення: 27.04.2023).
5. Arthur Holland Michel. Recalibrating assumptions on AI. Towards an evidence-based and inclusive AI policy discourse: Research Paper. April 2023. URL : <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2023-04/2023-04-05-recalibrating-ai-holland-michel.pdf> (дата звернення: 27.04.2023).



**Требик Людмила Петрівна,**

*кандидатка наук з державного управління, доцентка,*

*доцентка кафедри публічного управління та адміністрування*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### **ЗМІЦНЕННЯ ЦИФРОВОЇ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ ЧЕРЕЗ СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ**

Звітуючи про результати своєї діяльності у 2022 року Міністерство цифрової трансформації навело такі головні цифри, як 18,5 млн. користувачів застосунку «Дія» (у застосунку є 14 документів, зокрема єДокумент, пенсійне посвідчення, посвідка на постійне проживання та 23 послуги, наприклад послуга пошкоджене

майно, оновлена єПідтримка, допомога по безробіттю, витяг про місце проживання тощо); 22 млн. користувачів порталу «Дія» на якому є 92 послуги; 4,2 млн відвідувань порталу Гід з державних послуг, 414 компаній резидентів у Дія.City та 34 тис. зареєстрованих резидентів; 155 млн. доларів зібрали через платформу UNITED24, 11 центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес і відкрили перший за кордоном Dii.Business Warsaw та запустили перший віртуальний центр Дія.Бізнес (3600 проведено консультацій через портал, 330 фінансових програм оцифрували для підтримки українського бізнесу) тощо [1].

З метою поширення електронних послуг, зменшення цифрового розриву та розвитку цифрової спроможності громад України був розроблений, командою регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації України, індекс цифрової трансформації регіонів та проведено дослідження у 24 регіонах. За результатами дослідження [2] середній показник цифрової трансформації у регіонах України є 0,651 бала з 1 можливого. Індекс в себе включає 8 субіндексів, 31 індикатор та 76 показників. У 8 субіндексів включено: інституційна спроможність, розвиток ЦНАП, візитівка області, розвиток інтернету, цифрова освіта, режим «без паперів», проникнення базових електронних послуг, галузева цифрова трансформація. Субіндекс «цифрова освіта» має найнищий показник, а саме 0,406, що вказує на необхідність посилення розвитку цифрових навичок у громадян та популяризації на регіональному рівні платформи Дія.Цифрова освіта, на якій є 91 серіал, а зареєстрованих 1,5 млн. користувачів, проте Мінцифра визначає ціль до 2024 року – 6 млн. українців будуть користувачами даної платформи.

Подані цифри та дослідження свідчать про активність громадян та бізнесу в цифровому середовищі України. Зрозуміло, що громадяни мають володіти цифровими навичками, знаннями та вміннями проте є і складова довіри до цифрових сервісів, електронних послуг, роботи із державними сайтами, електронними кабінетами, електронними реєстрами тощо. На нашу думку, цифрова довіра має включати такі ключові фактори, як послідовність, надійність, безпека та чесність. Якщо органи публічного управління можуть втілити ці фактори на різних рівнях місцевому, регіональному, державному та національному, тоді вони можуть заслужити довіру, щоб керувати.

Розглядаючи зміцнення та покращення рівня цифрової довіри через модель електронного урядування то найважливішим сектором буде «Держава для громадян» G2C (government to citizens), тому, що держава повинна мати зручні для користувача системи, які дозволяють громадянам отримувати постійний, надійний доступ до високоякісних ресурсів та сервісів. Надавати життєво важливі послуги під час кризи, в умовах воєнного стану. Якщо дивитись з технологічної точки зору побудова довіри між громадянами означає оптимізацію центрів обробки даних за допомогою архітектури високої доступності, інтегрованих систем і ефективних робочих процесів. Таким чином держава готова активно реагувати і в цифровому середовищі, коли громадяни цього найбільше потребують. Підвищує довіру і те коли громадяни відчувають, що кожен орган публічного управління має громадяноцентричну орієнтацію.

У секторі «Держава і бізнес» G2B (government to business) одним із способів зміцнити цифрову довіру, це створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу, а це означає скорочення бюрократії, прозорості процесів та швидкість отримання наприклад ліцензій, дозволів тощо. Спрощення роботи з державними органами дає бізнесу сприйняття держави, як надійного партнера.

Коли говоримо про взаємодію між державними органами, між державами, сектор «Держава для держави» G2G (government to government), то розглядаємо готовність, спроможність у наданні громадянам прозорих, надійних державних послуг, які працюють ефективно. Реалізовані і дієві цифрові інструменти, сервіси, що забезпечують відкритість і доступність інформації про діяльність органів влади, контроль витрат державних коштів, перевірка дій органів влади громадськістю тощо. Щоб зміцнювати цифрову довіру органи державної влади мають зосередитися на розумному управлінні, яке використовує на високому рівні сучасні технології та гнучке управління проектами.

Рівень цифрової довіри зміцнюється і через довіру у взаємодії між публічними службовцями у секторі «Держава і службовці» G2E (government to employees). Щоб бути ефективною і результативною державою, потрібно залучати й утримувати розумних, талановитих людей і надавати їм можливості, зокрема і сучасні технологічні, щоб виконувати свою роботу.

Цифрова довіра – це віра людей в технології та цифрові сервіси, яку забезпечують різноманітні фактори, такі як захист персональних даних, прозорість використання даних, ефективність та доступність цифрових сервісів, а також етика використання технологій. Основними принципами цифрової довіри є:

1. Захист приватності: громадяни мають бути впевнені в тому, що їхні персональні дані захищені та використовуються згідно з їхніми правами та бажаннями. Органи державної влади повинні дотримуватися вимог законодавства щодо захисту даних та забезпечувати відповідну безпеку та конфіденційність даних;

2. Відкритість та прозорість: органи державної влади мають повністю розкривати, як вони збирають, обробляють та використовують дані. Громадяни повинні мати доступ до цієї інформації та можливість контролювати, як їхні дані використовуються;

3. Ефективність: цифрові сервіси мають бути доступними та ефективними для всіх користувачів. Органи державної влади повинні забезпечити, щоб цифрові сервіси були доступні на різних пристроях та мали високу швидкість та якість роботи;

4. Етика використання технологій: органи державної влади повинні дотримуватися етичних принципів використання технологій, щоб уникнути ризику використання технологій для створення нерівності, дискримінації та порушення прав людини;

5. Регулювання: забезпечення довіри до цифрових сервісів вимагає наявності гармонізованого законодавства, що забезпечує стандарти захисту даних та визначає правила використання технологій. Органи державної влади повинні дотримуватися цих правил та регулярно перевіряти свої процеси відповідно до встановлених стандартів;

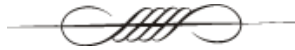
6. Участь громадян: громадяни мають бути активними учасниками у процесі формування та розробки цифрових сервісів та створення законодавства щодо цифрової довіри. Це допоможе забезпечити, щоб цифрові сервіси відповідали потребам та очікуванням громадян;

7. Навчання та освіта: цифрова довіра також залежить від знань та освіти громадян щодо цифрових технологій та їхнього використання. Органи державної влади повинні забезпечити доступність навчальних матеріалів та програм, щоб громадяни мали можливість навчитися використовувати цифрові сервіси безпечно та ефективно.

Загалом, принципи цифрової довіри допомагають забезпечити віру громадян в цифрові сервіси та технології, що, у свою чергу, сприяє розвитку цифрової економіки та підвищенню ефективності діяльності органів публічного управління.

### Література:

1. 2022: Рік незламності Мінцифри. URL : <https://2022.thedigital.gov.ua>.
2. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2022 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL : [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoyi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf)



**Яковлєв Сергій Юрійович,**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ЕЛЕКТРОННІ РЕЄСТРИ ТА ДОКУМЕНТООБІГ: ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ**

З приходом цифрової епохи все більше помітно, як диджиталізація починає охоплювати все більше сфер людського існування. Винятком не стала й сфера публічного управління та адміністрування. Порівняно з традиційними паперовими системами, електронні реєстри пропонують численні переваги та відіграють вирішальну роль в оптимізації процесів у державних установах. Можна виокремити наступні позитивні тенденції, які сприяють оптимізації процесів в державних установах:

1. Ефективне управління робочим процесом держслужбовця: електронні реєстри та системи управління документами автоматизують та впорядковують процеси документообігу. За допомогою їх функцій, працівникам простіше проводити координацію та співпрацю між собою. Така автоматизація значно зменшує ручну працю, а найголовніше – мінімізує помилки на робочому місці.

2. Якісна організація документів: не секрет, що через велику кількість паперових документів вони часто можуть втрачатись, що призводить до бюрократичних затримок та як наслідок, до зменшення ефективності. Електронні ж реєстри дозволяють належним чином класифікувати, індексувати та позначати документи. Це забезпечує легкий пошук та швидкий доступ до потрібної інформації, яка сприяє швидшому прийняттю рішень та зменшенню адміністративних витрат.

3. Доступність: в електронних реєстрах документи зберігаються у цифровому вигляді, що робить їх доступними з будь-якого місця та в будь-який час. Державний службовець має можливість отримати доступ до документів віддалено. Вочевидь, це зменшує час реагування, підвищує ефективність співпраці та доступність для стейкхолдерів, таких як громадяни, підприємства та інші державні установи.

4. Збільшення безпеки даних: електронні реєстри та системи управління документами демонструють значно більшу безпеку для захисту чутливої інформації, аніж паперові документи. Контроль доступу та шифрування значно зменшують шанси, що до документів отримає доступ третя особа. Електронні системи також пропонують функції резервного копіювання, що є позитивом. Якщо



адміністративна споруда зазнає пожежі, усі документи завжди можна буде завантажити з хмарного сховища.

5. Збільшення ефективності співпраці: електронні реєстри дозволяють у режимі реального часу обмінюватися інформацією та співпрацювати між різними відділами або установами в межах державної структури. Кілька відомств можуть одночасно працювати над документами та відстежувати зміни. Така опція сприяє безперешкодній співпраці, зменшує прогалини в комунікації та підвищує загальну продуктивність та оперативність.

6. Прозорість та підзвітність: електронні реєстри та системи управління документами сприяють прозорості в державних установах. Електронні документи набагато складніше стає підробити чи сфабрикувати. Вони забезпечують чіткий аудиторський слід доступу до документів, змін та погоджень, що дозволяє відстежувати та контролювати діяльність органів державної влади.

7. Економія коштів: електронні реєстри значно зменшують фінансове навантаження на державний бюджет, оскільки зменшується залежність від фізичних місць для зберігання паперових документів. Гроші які раніше використовувались на друк, папір та чорнила, тепер можуть витратитись на інші важливі державні операції.

Загалом, електронні реєстри та документообіг оптимізують процеси в державному управлінні, підвищуючи ефективність, доступність, безпеку та співпрацю. Вони впорядковують робочі процеси, покращують управління інформацією, а найголовніше – сприяють прозорості, що в кінцевому підсумку призводить до кращого надання послуг та вдосконалення державного управління.

Слід також сказати, що Україна стоїть на засадах впровадження інформаційних технологій у сферу публічного управління та адміністрування. Так, в Україні були прийняті закони «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронний цифровий підпис», «Про обов'язковий примірник документів», «Про Національну програму інформатизації», «Про телекомунікації», «Про Національну систему конфіденційного зв'язку», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [1]. Закони, які регулюють електронні документи та електронний документообіг, можуть впливати на їх ефективність у кількох аспектах: забезпечують захист інформації, визначають стратегічний напрямок розвитку електронного документообігу, а також забезпечують правову впевненість та довіру до електронних документів, що сприяє їхньому активному використанню.

### **Література:**

1. Запровадження системи електронного документообігу в Україні : Вебсайт Міністерства юстиції України. URL : [https://minjust.gov.ua/m/str\\_7546](https://minjust.gov.ua/m/str_7546) (дата звернення 5.05.2023).



*Czechowski Marcin,  
doktor nauk prawnych Instytut Prawa i Administracji  
Akademii Pomorskiej w Słupsku*

## **USŁUGI ELEKTRONICZNEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W POLSCE**

Zmiany w obszarze społecznym, które były spowodowane postępowaniem technologicznym, przyczyniły się do rozwoju usług elektronicznych. Usługi te są dzisiaj spotykane we wszystkich dziedzinach życia, a więc m.in. administracji publicznej. E-usługa bywa definiowana jako usługa świadczona za pomocą Internetu, która jest zautomatyzowana (może wymagać niewielkiego udziału człowieka) i zdalna [1]. Od usługi dostarczanej w tradycyjnej formie, e-usługę odróżnia głównie brak udziału człowieka, po drugiej stronie, przy jednoczesnych świadczeniach prowadzonych na dużych odległościach. Do najważniejszych cech usług elektronicznych zalicza się prostotę korzystania przez odbiorców, dostępność, otwartość, indywidualizację i mobilność (przeznaczenie także na urządzenia przenośne) [2].

W polskim systemie prawnym świadczenie usług drogą elektroniczną zostało uregulowane w ustawie z 18.07.2002 r. o świadczeniu usług elektronicznych [3]. Ustawodawca zdefiniował pojęcie „świadczenia usług drogą elektroniczną” poprzez określenie elementów jej świadczenia, bez podania znaczenia samej usługi jako takiej. Uznanie danej transakcji za usługę świadczoną drogą elektroniczną wymaga zaistnienia łącznie następujących przesłanek: 1) usługa musi być wykonana bez jednoczesnej obecności stron na odległość (np. przez Internet), 2) poprzez przekaz danych na indywidualne żądanie usługobiorcy, 3) przesyłanie, odbieranie lub przechowywanie danych w ramach usługi musi odbywać się za pomocą urządzeń do elektronicznego przetwarzania (np. komputery), 4) nadawanie, odbieranie lub transmitowanie usługi powinno odbywać się za pośrednictwem sieci telekomunikacyjnej.

Do największych obszarów wdrożeń e-usług zaliczają się: komunikacja (wszelkie komunikatory cyfrowe), handel, bankowość, ochrona zdrowia, finanse, nauka i turystyka. Usługi świadczone drogą elektroniczną są też coraz bardziej wprowadzane w administracji publicznej, gdzie można wyróżnić cztery kluczowe obszary działań: 1) informatyzację rejestrów publicznych, 2) informatyzację procedur, 3) informatyzację infrastruktury, 4) informatyzację informacji zarządczej [4].

E-usługi mogą być świadczone na pięciu poziomach dojrzałości. Pierwszy, czyli podstawowy poziom dojrzałości stanowi poziom informacyjny, oznaczający, że instytucje administracji publicznej udostępniają obywatelom i przedsiębiorcom informacje publiczne na portalach internetowych. W przypadku e-usług publicznych na poziomie interakcyjnym (drugim) interesariusze komunikują się z urzędami drogą elektroniczną, ale komunikacja jest jednostronna (np. możliwość pobrania formularza). Poziom trzeci, określany interakcją dwustronną, oznacza możliwość pobrania i odesłania formularza. Czwarty poziom dojrzałości (transakcyjny) wiąże się z możliwością dokonania wszystkich czynności niezbędnych do załatwienia danej sprawy urzędowej drogą elektroniczną (pozyskiwanie informacji, pobieranie i odsyłanie formularzy, otrzymanie zezwolenia lub decyzji). Ostatni, piąty, poziom dojrzałości (personalizacja), zapewnia załatwienie sprawy urzędowej drogą elektroniczną i jednocześnie wprowadza personalizację obsługi [5].

Informatyzacja stanowi proces, który służy wprowadzaniu rozwiązań informatycznych wspomagających funkcjonowanie instytucji i przedsiębiorstw. Zgodnie z jej założeniami, elektroniczna administracja powinna umożliwić: bezpośredni dostęp do

dokumentów, nieprzerwany kontakt z urzędem, pozyskanie pełnej informacji, zintegrowanie w jednym oknie różnych czynności, automatyczne sprawdzanie poprawności składanych formularzy, monitorowanie stanu załatwianych spraw, koordynowanie obiegu dokumentów, automatyzację czynności powiadamiania, jednoczesne prowadzenie wielu spraw, tworzenie urzędów uniwersalnych, prowadzenie publicznych zakupów elektronicznych, tworzenie elektronicznych kanałów kontaktu, elektroniczne wyrażanie opinii i zgłaszanych stanowisk oraz jednokrotne wprowadzanie danych do rejestrów [6].

Istotne znaczenie w zakresie informatyzacji administracji i umożliwienia świadczenia elektronicznych usług w Polsce miało stworzenie elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP). Ustawodawca zdefiniował ją jako system teleinformatyczny, w którym instytucje publiczne udostępniają usługi przez pojedynczy punkt dostępowy w sieci Internet [7]. Funkcjonowanie ePUAP zapewnia minister właściwy ds. informatyzacji. W praktyce stanowi ona jednolitą i niezależną platformę z dostępem do elektronicznych usług administracji publicznej. Stworzenie dostępu do usług publicznych w postaci elektronicznej w jednym punkcie w Internecie przynosi wiele korzyści dla usługobiorców, m.in. pozwala oszczędzić czas, umożliwia skorzystanie z usług w każdej porze dnia z dowolnego miejsca, zapewnia wstępną weryfikację błędów, usprawnia szukanie i korzystanie z usług.

Oprócz ePUAP istnieją także inne centralne platformy, za pomocą których możliwe jest świadczenie e-usług. Zaliczają się do nich m.in.: 1/ Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej, 2/ Platforma Usług Elektronicznych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, 3/ Centralna Ewidencja Pojazdów i Kierowców.

Rozwój e-usług w Polsce stanowi żmudny proces. Zmiany z nim związane dokonują się powoli i bywają naznaczone przeciwnościami. Trudno jednak ich nie dostrzec w ostatnich latach. Ważne jest, aby nie powodowały wykluczenia osób, które nie potrafią posługiwać się nowoczesnymi technologiami bądź takich, które nie mają do nich dostępu lub preferują papierowy obieg informacji. Do korzystania z e-usług interesariuszy powinno się bowiem zachęcać, a nie przymuszać.

### **Przypisy:**

1. Batko K., Billewicz G. E-usługi w biznesie i administracji publicznej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. № 136. 2013, p. 48.

2. Ganczar M., Sytek, A., *Informatyzacja administracji publicznej*, Warszawa 2021, p. 134.

3. Ustawa z 18.07.2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. z 2020 r., poz. 344, p. 2.

4. Kuzionko-Ochrymiuk E. Informatyzacja administracji publicznej w województwach Polski. Numer 1. *Optimum. Economic Studies*, 2018, pp. 162–163.

5. Ziemia E., Papaj T., Będkowski J. Egzamplifikacja *e-governance* w Polsce – analiza porównawcza SEKAP i ePUAP. Numer 29. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, 2013, pp. 430–431.

6. Janowski J. *Administracja elektroniczna*, Warszawa 2009, p. 60.

7. Ustawa z 17.02.2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz. U. z 2023 r., poz. 57., p. 5.

## СЕКЦІЯ 6

### Європейська та євроатлантична інтеграція

*Іжєвський Павло Григорович,  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту, фінансів та банківської справи  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

#### ВІДПОВІДНІСТЬ УКРАЇНИ ЕКОНОМІЧНИМ КРИТЕРІЯМ ВСТУПУ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ

Початок фінального відрізка шляху України до євроінтеграції, що стартував в 2022 році сформував завдання готовності за економічними нормативами. Першочергово – це Копенгагенські критерії, що висуваються до країн-кандидатів та вимагають від таких держав лише абстраговану вимогу наявності функціонуючої ринкової економіки, яка буде конкурентоздатною на ринку ЄС [1]. Проте, розмитість тлумачення згаданої економічної вимоги на перший погляд дає змогу будь-якій країні, в т.ч. Україні, з офіційно наданим статусом «ринкової» відповідати вимогам вступу.

Водночас, виконання Копенгагенських умов базується на Маастрихтських критеріях, які в свою чергу складаються з конкретних індикаторів оцінки фіскальної та монетарної стабільності, а тому відповідність їм має бути забезпечена Україною в майбутньому. Серед індикаторів [2]:

- відповідність відхилення середньорічного показника інфляції найкращим показникам країн ЄС в межах 1,5 %;
- показник співвідношення державного боргу до ВВП не більше 60 %;
- показник дефіциту бюджету не більше 3 %;
- відповідність номінальних відсоткових ставок довгострокових запозичень найкращим показникам країн ЄС в межах 2 %;
- рівень стабільності курсу національної валюти відносно євро.

Вважаємо, що невідповідність конкретної країни Маастрихтським критеріям не є підставою у відмові вступу країни до ЄС, а лише неспроможності використовувати євро як свою валюту. Зокрема, ряд таких держав ЄС як Польща, Румунія, Чехія та Угорщина не відповідають таким критеріям та використовують власні валюти.

Отже, Україні не обов'язково повністю відповідати Маастрихтським критеріям для реалізації прагнення членства в ЄС, проте вони мають стати лакмусовим папірцями при формуванні відповідності всім інтеграційним макроекономічним параметрам після отримання членства. Розглядаючи згадані показники для України за останній період часу варто зазначити [3]:

- в 2015-2021 роках наша держава відповідала показнику дефіциту бюджету, виняток 2021 рік, коли його значення перевищило нормативне лише на 0,3 %;
- починаючи з 2018 року існувала відповідність показнику співвідношення державного боргу до ВВП, лише війна в 2022 році стала причиною його зростання до рівня понад 80 %. Проте, швидше за все, після перемоги України над агресором

борг реструктуризують, що дасть можливість стабілізувати показник до довоєнного рівня;

– з 2014 року інфляція, яка впливає на стабільність курсу гривні по відношенню до євро, мала тенденцію до зниження та в 2020 «ковідному» році склала лише 2,7 %. Вплив таких вкрай негативних чинників як Covid-19 та повномасштабна війна спричинили стрибок інфляції в 2022 році до рівня 26 %. Офіційно Україна використовує інструмент плаваючого валютного курсу для стабілізації гривні, що також негативно впливає на відповідність зазначеному в даному пункті критерію;

– аналіз відповідності за відсотковими ставками довгострокових запозичень ускладнюється підходами та природою боргових зобов'язань країн Європейського Союзу, до яких варто прирівнювати аналогічні вітчизняні показники. Якщо для їх оцінки використовувати облікову ставку десятирічних євробондів, то в 2021 році український показник за ними складає 6,9 %, що на порядок вище середньо-європейського та характеризується негативно. Варто пам'ятати, що показник дохідності євробондів має ваду як елемент порівняння за рахунок впливу на нього складника політичної підтримки України.

Узагальнюючи показники відповідності України Маастрихтським критеріям необхідно акцентувати увагу на тому, що вони суттєво не відрізняються від окремих країн, які вже є членами ЄС. До того ж, на користь України слугують причини погіршення відповідності, які за своєю суттю виступають зовнішніми факторами тиску – Covid-19, повномасштабна війна та втрачені території, глобальна фінансова криза тощо. Отже, Україна сповідує правильну макроекономічну політику в напрямку відповідності економічним євроінтеграційним критеріям, не зважаючи на виклики погіршення та зміни своєї експортної структури, логістики, падіння цін на сільгосппродукцію.

Порівнюючи Україну з іншими країнами-кандидатами до ЄС, можна дійти до висновку, що ситуація їх відповідності Маастрихтським критеріям суттєво не відрізняється в позитивний бік навіть за відсутності у них військових дій. Наприклад, Молдова та Північна Македонія мають вищий рівень інфляції, Чорногорія гірші показники рівня державного боргу й бюджетного дефіциту [1].

В загальному, Україна має достатньо підстав, відносно практики вступу іншими країнами, для свого членства в ЄС. Економічні показники в цьому контексті не виступають перешкодою, проте обов'язок виконання Маастрихтських критеріїв постане після отримання статусу країни ЄС для її повної інтеграції. Попри інтеграційні моменти такі індикатори визначають макроекономічну стабільність, яка потрібна для нашої вітчизняної економіки для повної відповідності ринковим критеріям та запасом міцності. Не зважаючи на те, що деякі скептики висловлюють думку про невідповідність України європейським вимогам та рівнем економіки, проте вона має людський та ресурсний потенціал для суттєвого посилення економічної потуги ЄС. Домашнє завдання для України – продовження виконання та наближення відповідності інтеграційним вимогам за усіма напрямками, не зважаючи на зовнішні перепони.

### Література:

1. Економічна інтеграція з ЄС: чи може Україна досягти планки, необхідної для вступу. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/13/696918/>
2. Критерії конвергенції. URL : <http://surl.li/gvuvh>.

3. Офіційний сайт «Незалежної асоціації банків України» (НАБУ) URL : <https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html>.



*Лилик Мар'яна Володимирівна,  
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту адміністрування державного управління та  
професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»*

### **МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В УКРАЇНІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ**

На даний час Україна повинна долати щораз нові та нові виклики, які постають перед нею в сучасному глобалізованому суспільстві. Ті реалії, в яких опинилася українська держава, змушують шукати відповіді на багато запитань практично в усіх сферах життєдіяльності країни. Однією з таких дилем є проблематика збереження традиційної культурної ідентичності в рамках міжкультурної комунікації, адже міждержавні взаємодії є неодмінною умовою існування країни в глобальному культурному просторі, проте є значні ризики прийняття не лише позитивних, але і негативних аспектів цих контактів. Таким чином, перед Україною стоїть нелегке завдання збереження культурної ідентичності, зокрема, у сфері публічного управління, не скочуючись при цьому на узбіччя цивілізаційного глобального процесу. Саме це питання, в контексті існуючих протиріч міжкультурної комунікації, потрібно з'ясувати, розглядаючи особливості розвитку України на даному етапі та в перспективі.

Участь України у процесах міжкультурної комунікації є особливим процесом, який передбачає врахування як позитивних, так і негативних моментів, присутніх при реалізації комунікаційних відносин. Так, до очевидних переваг, які супроводжують учасників міжкультурної комунікації, потрібно віднести розширення спектру можливостей комунікантів за рахунок нових знайомств, спілкувань, досвіду, відкритті нових можливостей та перспектив тощо [1].

Якщо розглядати цю тему на тлі українського суспільства, то можна сформулювати думку про те, що такі події, як Революція гідності, підписання Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом, показали прагнення української держави до міжкультурної комунікації. Саме ці події стали каталізатором наших нових інтегрованих проектів, проектів популяризації нашої культури та національної ідеї. Таким чином, можна стверджувати, що жодна національна культура не може бути замкненою, самодостатньою, без творчого спілкування з іншими культурами. Наразі здобутки української культури стають надбанням усього світу, оцінюються як національний внесок у міжнародний культурний процес.

В той же час потрібно пам'ятати і про недоліки міжкультурної комунікації, які проявляють себе в культурному упередженні сторін, що звикли до певних усталених стереотипів, норм та правил поведінки, прийнятних в тому чи іншому суспільстві. Так, основною проблемою міжкультурної комунікації є система стереотипів, які впливають на формування категорій, що організують наш досвід

і впливають на поведінку та розуміння представників різних культур. Система стереотипів не є однозначною та потребує осмислення або спростування. Без них взаєморозуміння між комунікуючими сторонами було би набагато простішим та успішнішим, оскільки міжкультурна комунікація служить інструментом налагодження відносин, створення позитивного іміджу та розвіяння усіляких забобонів, які розвиваються в межах однієї культури.

Глобалізаційні тенденції диктують певні умови для розвитку держав на світовій арені, і ця проблема виступає своєрідним випробуванням національної та культурної ідентичності країни. Відповідно до цього в контексті національного розвитку України постає питання збереження власної культурної самобутності. Адже саме національно-культурна ідентичність виявляється необхідною, з одного боку, для налагодження ефективної взаємодії між різними культурами, а з іншого – збереження традиційних цінностей, тому міжкультурну комунікацію потрібно розглядати, в першу чергу, як сферу діяльності людини, де відбувається не тільки обмін інформацією, але й її оцінка, практичне використання, вибір пріоритетів, напрямів розвитку. Саме тому в Україні нагальними постають проблеми української національної ідентичності та «підвищення в Україні європейської культурної ідентичності» [2].

Загалом, реалізація євроінтеграційної політики української держави із врахуванням ключових принципів та досвіду європейської культурної політики матиме, на наш погляд, позитивний вплив для європейського суспільства. Зокрема, культура України як складова європейської інтеграції та гуманітарного розвитку відіграватиме важливу роль в Євросоюзі за наступними напрямками: гідне збагачення загальноєвропейської культури українськими пам'ятками та надбаннями культурно-історичної спадщини; сприяння культурному різноманіттю в сучасному європейському суспільстві; розвиток творчого та культурного потенціалу європейського суспільства; розширення доступу європейців до історико-культурних надбань відповідно до позиціонування України як повноцінної європейської держави.

Відповідно до цього стратегічними орієнтирами України на шляху до євроінтеграції в контексті міжкультурної комунікації мають, на наш погляд, бути: по-перше, входження української культури до європейського і світового культурного простору як повноправної дійової особи, а не лише як носія етнографічної або посткомуністичної екзотики чи пасивного споживача чужих ідей та творів; по-друге, розвиток громадянського суспільства та демократії, пріоритет інтересів та цінностей окремих індивідів; по-третє, орієнтація не лише на інтеграцію до загальноєвропейських економічних та політичних структур, але й загалом на європейську інтеграцію.

При цьому потрібно пам'ятати і про роль національного культурного надбання в європейському культурному середовищі, оскільки Україна прагне стати повноправним членом європейського суспільства у всіх сферах його життєдіяльності. В той же час не можна забувати і про культурне розмаїття національних меншин України, а також про потребу популяризації знань про спільні культурні цінності українського народу.

Отже, розглядаючи культурно-комунікативні процеси в сучасній Україні варто підкреслити, що саме завдяки механізмам міжкультурної комунікації інтенсифікується процес взаємодії між представниками різних культур як всередині українського суспільства, так і у зовнішніх контактах. Особливо важливим це

видається з огляду на те, що українська держава прагне стати повноцінним членом європейського співтовариства. І саме налагодження міжкультурних зв'язків посилить міжнародну співпрацю, полегшить процеси, які будуть відбуватися на міжнародній арені та сприятиме органічному входженню України у європейське співтовариство.

### Література:

1. Мальцева К. С. Міжкультурні непорозуміння і проблема міжкультурного перекладу. URL : <http://www.disslib.org/mizhkulturni-neporozuminnja-i-problema-mizhkulturnoho-perekladu.html> (дата звернення 18.04.2023р.).

2. М'язова І. Ю. Міжкультурна комунікація: зміст, сутність та особливості прояву (соціально-філософський аналіз). URL : <http://www.disslib.org/mizhkulturna-komunikatsia-zmist-sutnist-ta-osoblyvosti-projavu.html> (дата звернення 19.04.2023р.)



*Лозінська Світлана Володимирівна,  
кандидат юридичних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародного та європейського права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ МІЖНАРОДНОГО ПРАВА ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

В умовах постійного зростання міжнародного спілкування та співробітництва держав у різних сферах міжнародному праву відводиться особлива роль як основного засобу регулювання сучасних відносин між різними суб'єктами.

Активна участь держави в міждержавних відносинах, зокрема діяльність в укладенні договорів та представництві в міжнародних організаціях безперечно має вплив на зміни у внутрішньому праві цієї держави. Міжнародне право та регульовані ним міжнародні відносини завжди знаходяться в невинному взаємозв'язку та взаємодії. Їх зв'язок вже давно вийшов за межі лише теоретичних досліджень і перейшов у сферу його практичного застосування. Тому існує необхідність в дослідженні цих правових явищ та визначенні форм впливу та взаємодії.

Розвиток міжнародного права став поштовхом для розвитку науки про міжнародні відносини. Наука про міжнародні відносини має комплексний характер. Вона виникла в результаті синтезу кількох дисциплін. Вивчення міжнародних відносин враховує історичні, географічні, економічні, соціологічні та, звичайно, правові питання.

Деякі представники теорії міжнародних відносин стверджують, що вона не бере до уваги або принаймні недооцінює важливість міжнародного права. «Незважаючи на свій широкий спектр дії міжнародне право привертає відносно мало уваги дослідників міжнародних відносин. Окрім того, незважаючи на тісний зв'язок між політикою і правом, дослідники міжнародного права приділяли відносно мало уваги міжнародній політиці. Повільно відбувається зближення між ними, але воно ще далеке від завершення», – пише Майкл Байрес [1, с. 612]. Хоча нормативні теорії розвиваються з 1980-х років як реакція на особливо неореалістичні теорії, вони



посилаються не лише на міжнародні правові норми, але й на етичні, моральні норми або норми ввічливості.

Не викликає сумнівів, що будь-який міжнародний правопорядок повинен мати нормативну складову. Він включає в себе певну систему цінностей, яка сьогодні охоплює такі поняття, як свобода, справедливість, демократія, права людини або захист навколишнього середовища. Однак до нього не можна ставитися однаково і звести до спільного знаменника етичні, моральні та норми ввічливості, з одного боку, і норми міжнародного права – з іншого.

Норми міжнародних договорів відіграли велику роль у розвитку та становленні міжнародного права, будучи у свою чергу вагомим його джерелом. Деякі з цих договорів досить часто згадуються в історії міжнародних відносин, зокрема Вестфальський мирний договір 1648 року, складовими частинами якого є Мюнстерський та Оснабрюцький договори, був підписаний після закінчення Тридцятирічної війни (1618-1648 рр.) в середньовічній Європі та поклав початок принципу державного або національного суверенітету. Відповідно створена у слід системи міжнародних відносин стала називатися в літературі і в практиці Вестфальською системою світу, причому основою цієї структури стала власне держава. Основними характерними рисами Вестфальської системи міжнародних відносин стала поява держави, як головного актора у міжнародних відносинах, так і основним суб'єктом міжнародного права. Головним мотивом поведінки такої держави почала вважатися власна безпека, а основним засобом досягнення національної безпеки – політика балансу сил. Вестфальська система стала новим етапом розвитку міжнародного права, а принципи, які були закріплені в межах «Вестфалії» знайшли своє втілення в основних документах міжнародного права, зокрема й в Уставі ООН [2, 3, 4].

Важливу роль у запровадженні основних правил гри та рішень, які визначали характер відносин у межах системи, мали проведення міжнародних конгресів, у ході яких на міждержавному рівні приймалися рішення з приводу загальних і часткових, насамперед, конфліктних питань, які спричиняли зіткнення інтересів і конфліктів у передній період. Згодом усе більшу роль у цій сфері стали перебирати на себе міжнародні інституції та інші структури багатосторонньої взаємодії.

Друга світова війна, а потім початок холодної війни посилили важливість реалізму в теорії міжнародних відносин. Концепція національного інтересу, дефініція якого – сила, стала об'єктивною категорією універсального застосування. Згідно з цією концепцією, політика в міжнародних відносинах, як і будь-яка політика, є боротьбою за владу. Міжнародні відносини розглядалися реалістами крізь призму здатності впливати і домінувати. Реалістична школа, головним представником якої був американський професор Ганс Моргентау, була також відома як орієнтація на силову політику [5, с. 95]. Це призвело до того, що в 1950-х і 1960-х роках роль міжнародного права була поставлена під сумнів, тим самим кинувши виклик поглядам прихильників нормативістської школи. Це мало величезний вплив, особливо на Заході, але також і в СРСР, на вивчення міжнародних відносин, оскільки зменшило роль міжнародного права на користь сили, що розумілася не тільки як фізична сила, але й ширше – як влада людини над розумом і діяльністю інших людей, як інструмент в руках держави для реалізації «національного інтересу».

Відновлення акценту на важливості міжнародного права в теорії міжнародних відносин пов'язане з появою так званої англійської школи в 1970-х роках. У

монографії про «Анархічне суспільство» Г. Булл піддав критиці американський реалізм, зазначивши, що відносини між державами не можуть бути зведені лише до аналізу атрибутів влади та моделей процесів прийняття рішень. Міжнародне співтовариство, хоча і не має центрального органу влади, пов'язане різноманітними зв'язками, серед яких провідну роль відіграє міжнародне право. Держави та інші учасники міжнародних відносин, як стверджують представники англійської школи, здатні поважати прийняті норми і правила не через солідарність чи приналежність до однієї спільноти цінностей, а тому, що в їхніх інтересах дотримуватися норм, які регулюють їхні взаємні відносини [6, с. 35].

### Література:

1. Byres M., *International Law : The Oxford Handbook of International Relations*, eds. Ch. Reus-Smit, D. Snidal, Oxford University Press, Oxford 2010, p. 612.
2. Ціватий В. Г. Міжнародно-політичні наслідки й фронтири Тридцятилітньої війни (1618–1648): історичний, дипломатичний та інституціональний дискурс. *Наукові записки ВДПУ ім. М.М. Коцюбинського*. № 27. 2019. С. 88–94.
3. Задорожна С. М. Загальні принципи у класичному міжнародному праві: Вестфальський мир. *Право і суспільство*. № 6. 2018. С. 241–245.
4. Шумський І. К. Вестфальська система як виток новомодерної системи міжнародних відносин. *Альманах міжнародного права*. Випуск 23. 2020. С. 81–86.
5. Kukułka J. *Teoria stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe «Scholar», Warszawa 2000, pp. 95–96/
6. Bull H. *The Anarchical Society*, McMilan, London 1971.



**Лях Юлія Іванівна,**

*доктор філософії, старший викладач кафедри  
менеджменту і публічного адміністрування*

*Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова,*

**Бадаєва Маргарита Олександрівна,**

*здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні*

*Харківського національного університету міського господарства  
імені О. М. Бекетова*

## ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ

Державно-приватне партнерство (далі – ДПП) стає все більш розповсюдженим, оскільки держава та приватний сектор мають спільні інтереси. Але для успішного функціонування ДПП державам потрібно розробляти процедури та стимулювати процеси, які забезпечують ефективність партнерства та створення нових інститутів.

В кінці ХХ століття ДПП досягла свого піку в світі, особливо в країнах, що швидко розвиваються. Світовий банк зазначає, що з початку 1990-х років у країнах

з перехідною економікою та країнах, що розвиваються, було реалізовано близько 2 700 проєктів ДПП.

У Великобританії виконання проєктів ДПП покладається на різні державні органи, такі як Казначейство (відповідає за державні витрати та політику щодо ДПП), Кабінет Міністрів (контролює стандарти та ефективність державних функцій та закупівель), Управління з інфраструктури і проєктів (допомагає виконувати довгострокове планування в успішні проєкти), тендерні органи (структурують, керують та фінансують підрядників проєктів), незалежні регуляторні органи, органи планування (мають функції затвердження розробки проєкту в залежності від розміру та місцезнаходження проєкту) та Національне аудиторське бюро (аналізує державні витрати) [1; 2].

У рамках федеральної системи, що існує в Австралії, уряди штатів і територій відповідають за надання основних послуг, таких як транспорт, охорона здоров'я, освіта, водопостачання, а також інфраструктуру, необхідну для доставки їх. У відділах казначейства державних і територіальних органів створено спеціальні групи для розроблення та контролю реалізації політики та керівних принципів ДПП відповідним урядом. У той час як відділи казначейства та їхні спеціалізовані групи виконують координаційну та наглядову функцію щодо ДПП, окремі проєкти зазвичай залучаються державним агентством, яке є відповідальним за надання інфраструктурної послуги. Урядом країни оголошено про створення спеціалізованого агентства з проєктів і фінансування інфраструктури, яке буде підтримувати Австралію у структуруванні, наданні та реалізації федеральних контрактів з ДПП [1; 2].

У Франції, модель упровадження ДПП залучає приватних інвесторів до державних проєктів за допомогою створення змішаних підприємств (Societe d'Economie Mixte, SEM), у яких держава має корпоративні права від 50 % до 85 %. Це стало можливим завдяки зміні французької правової основи ДПП, зокрема перенесенням європейських директив щодо угод про державні закупівлі та концесії. Реформу спрямовано на спрощення та уточнення чинних правових рамок, які регулюють надання та реалізацію угод [2; 3].

У Федеральній конституції Німеччини з 2017 року використовується термін «державно-приватне партнерство», але він не має чіткого визначення. ДПП передбачає тривалу співпрацю між урядом та приватними компаніями, зазвичай пов'язану з великими інфраструктурними проєктами, що потребують великих інвестицій. У 2015 році федеральний уряд Німеччини запустив програму для розвитку нових проєктів ДПП. Уряд опублікував список з 10 проєктів, які можуть бути реалізовані за допомогою ДПП. На федеральному рівні існує центр підтримки ДПП – Deutschland AG (Partnerschaften Deutschland), який було створено в листопаді 2008 року [2].

За даними Іспанської національної асоціації будівельних компаній, з 2003 по 2011 рік Іспанія реалізувала понад 500 угод ДПП на суму близько 50 млрд євро. У 2017 році Міністерство інфраструктури Іспанії оголосило про затвердження кількох інвестиційних планів, переважно у сфері доріг. Іспанська влада організована на трьох інституційних рівнях: національний уряд та його відповідні державні органи, регіональні уряди та їхні відповідні державні органи, а також місцеві органи влади. Кожен рівень має різні, але скоординовані повноваження. Через проєкти ДПП кожен рівень може здійснювати свої повноваження [2].

У 2003 році було прийнято закон про ДПП для штату Мінас-Жерайс, що був наслідком появи моделі ДПП в Бразилії. В законодавстві про ДПП з'явилася потреба залучення приватних інвестицій в інфраструктурні проекти в Бразилії, такі як водопостачання, каналізація, охорона здоров'я, адміністративні установи, логістика, дороги та транспорт. Комітет з управління ДПП на федеральному рівні має відповідальність встановлювати пріоритети для послуг, що повинні виконуватися за моделлю ДПП, та координувати такі проекти. Федеральна група по ДПП займається технічними, економічними та фінансовими аспектами федеральних проектів. Разом з тим, інші урядові органи на федеральному рівні можуть розробляти власні проекти та мати повноваження для визначення процедур виконання угод і санкціонування початку конкурсних торгів, а також затвердження тендерної документації [2].

У 1999 році в Японії прийняли Закон про заохочення приватної фінансової ініціативи, який запровадив широкомасштабну ініціативу в галузі приватних фінансів. З того часу закон декілька разів переглядали, щоб сприяти відповідним проектам в Японії. У травні 2006 року японський парламент ухвалив закон про реформу громадських послуг, який унормував систему конкурсної процедури для надання громадських послуг за участю як органів сфери суспільного підприємництва, так і приватного бізнесу. В Японії проекти інфраструктури реалізуються не тільки центральним урядом, але й муніципальним урядом на рівні префектури, міста і села [2].

Аналіз світового досвіду використання моделей ДПП підтверджує, що залучення приватних власників є поширеним явищем останніх десятиліть у розвитку інфраструктури, інвестицій та якості суспільних послуг. У сучасному світі тенденція до використання механізмів ДПП продовжується, інвестиційні кошти дозволяють реалізовувати різноманітні проекти у сферах електроенергетики, шляхової інфраструктури, житлово-комунального господарства та ІКТ. Кожна країна, яка використовує моделі ДПП, має свої законодавчі та інституціональні особливості, а також визначає пріоритетні сфери для використання таких моделей.

#### **Література:**

1. Hodge G. A., Greve C., Boardman A. International handbook on public-private partnerships. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2010. 631 p.
2. Werneck B., Saadi M. (ed.). The public-private partnership law review. London : Law Business Research Limited, 2018. 324 p.
3. Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни : колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. 400 с.



*Мороз Вікторія Олександрівна,  
аспірантка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ОКРЕМІ ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У сучасному світі дієвість місцевих органів публічної адміністрації є ключовим фактором для ефективного управління територією та задоволення потреб населення. Вдосконалення інструментів діяльності місцевих органів публічної адміністрації є однією з найбільш актуальних проблем сучасного українського суспільства. У контексті європейської інтеграції України ця проблема набуває ще більшого значення, оскільки найбільші досягнення в цьому напрямку мають місце саме в країнах Європейського Союзу.

Європейська інтеграція є великим фактором розвитку країн Європейського Союзу та відкриває для них нові можливості для розвитку у різних сферах. Це стосується не лише економічного розвитку, але і діяльності місцевих органів державної адміністрації. У контексті європейської інтеграції України місцеві органи публічної адміністрації повинні вдосконалювати свої інструменти діяльності, щоб бути ефективними в умовах сучасного розвитку суспільства і держави і максимально враховували європейські стандарти.

Одним з ключових елементів діяльності європейських органів місцевої державної адміністрації – це система місцевого самоврядування. Саме місцеве самоврядування є одним з інструментів забезпечення демократії та зміцнення прав людини в Європі. Система місцевого самоврядування дає можливість місцевим органам влади приймати рішення на місцевому рівні, а також забезпечує найбільш ефективний та демократичний розподіл влади між центральними та місцевими органами влади. У багатьох країнах Європейського Союзу місцеві органи публічної адміністрації мають значний ступінь автономії і несуть відповідальність за прийняті рішення. У Європейському Союзі система місцевого самоврядування забезпечується міжнародними інструментами, такими як Конвенція про місцеве самоврядування Ради Європи, директиви Європейського Союзу, які стосуються діяльності органів місцевого самоврядування в окремих сферах тощо. Однак, в Україні система місцевого самоврядування потребує вдосконалення в частині визначення повноважень та фінансової незалежності. Для вдосконалення місцевого самоврядування необхідно забезпечити достатній фінансовий потік на розвиток територіальних громад, збільшити їх автономій та забезпечити ефективний громадський контроль за діяльністю місцевих органів публічної адміністрації.

Одним з важливих інструментів діяльності місцевих органів публічної адміністрації – це планування та реалізація проектів. Планування дозволяє повністю продумати всі аспекти роботи органів влади та підготуватись до виконання різноманітних завдань [1]. У контексті європейської інтеграції в Україні цей інструмент має особливо важливе значення, оскільки він дозволяє розвивати місцеві громади відповідно до європейських стандартів та рекомендацій.

Також важливим інструментом діяльності місцевих органів публічної адміністрації є їх взаємодія з громадськістю. Це важливо, оскільки громадськість є одним із важливих стейкхолдерів у процесі прийняття рішень та розвитку територій.

У Європейському Союзі національні закони дозволяють громадськості брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їх життя та майбутнього. Зокрема, в країнах ЄС існують механізми публічних слухань, які дозволяють громадськості висловлювати свої погляди на питання, що стосуються розвитку місцевих громад. Громадські слухання можуть включати публічні консультації, зустрічі, обговорення. В Україні проблема використання цього інструменту виникає через відсутність механізмів взаємодії та співпраці між органами влади та громадськістю. Через це рішення, прийняті місцевими органами влади, часто не враховують думку та інтереси місцевих жителів.

Інструментом діяльності вітчизняних місцевих органів публічної адміністрації, який потребує вдосконалення, є механізм забезпечення прозорості їх діяльності. Відкритість та доступність інформації про рішення та дії місцевих органів публічної адміністрації є необхідною умовою для забезпечення демократії та ефективного адміністрування на місцевому рівні. В цьому аспекті варто запозичити досвід таких європейських країн, як Німеччина, Великобританія, Бельгія, Швеція.

Одним з найбільш важливих завдань, які стоять перед місцевими органами публічної адміністрації є забезпечення рівноправності та забезпечення доступу до публічних послуг для всіх громадян, незалежно від їх правового статусу, підвищення якості публічних послуг. Це стає можливим завдяки впровадженню електронного урядування і електронної демократії. Це засіб забезпечення електронної взаємодії між місцевими органами публічної адміністрації та громадянами, бізнесом та іншими учасниками процесу прийняття рішень, а також засіб забезпечення прозорості та відкритості процесів прийняття таких рішень [2, с. 62].

Таким чином, Україна робить активні кроки у напрямку європейської інтеграції, а це означає, що місцеві органи публічної адміністрації мають адаптуватись до європейських стандартів і практик, які дозволять їм ефективно виконувати свої функції та завдання. В сучасних умовах важливо забезпечити високий рівень діяльності місцевих органів публічної адміністрації, що сприятиме розвитку територій та економіки країни. Крім того, органам публічної адміністрації важливо забезпечити прозорість своєї діяльності, забезпечення доступу до публічних послуг для всіх громадян, підвищення якості надання таких послуг, забезпечити розвиток територіальних громад.

### Література:

1. Міщук Є. В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5213>.
2. Барегамян С. Х. Сучасний стан, проблеми та перспективи нормативно-правового забезпечення е-демократії в Україні в умовах європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 1. С. 61–64.



**Мосора Лариса Степанівна,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Оленюк Володимир Васильович,**  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## **МІГРАЦІЯ МОЛОДІ ЗАКОРДОН: ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ**

На сьогодні доконаним є той факт, що значною мірою мігрантами стає молоде покоління. Якби не були причини приймати таке рішення і тимчасово чи на постійній основі змінювати місце проживання, у будь-якому випадку міграція населення часто є невідворотнім процесом. Тому, повністю уникнути міграційних процесів неможливо, але скоротити чисельність емігрантів цілком можливо. Головне чітко розуміти причини виїзду молоді закордон та створити умови для повернення її на батьківщину. Еміграція молоді може мати досить негативний вплив на національну безпеку, подальший розвиток держави, демографічну ситуації і на це треба зважати, а не ігнорувати.

На нашу думку, не варто міграцію населення розглядати як цілком негативне явище для країни-донора. Часто з такої країни виїжджає населення, що не може себе реалізувати у власній країні; немає роботи, тобто є офіційно безробітним, в такому випадку це тільки створює певний тягар для країни, яка змушена утримувати таке безробітне населення. Не шукаючи офіційної роботи у своїй країні, такі громадяни часто стараються шукати в кращому випадку випадкові підробітки, а в гіршому – займаються різними тіншовими операціями, які особисто їм можуть приносити хороші заробітки, але значні втрати для держави. У такому випадку, зміна місця проживання і еміграція зі своєї країни в іншу тільки покращує економічне становище держави через зменшення навантаження в утриманні непрацездатного трудового ресурсу.

Інша сторона медалі, це та, що емігрує зазвичай молоде покоління, яке з певних причин не хоче чи не може себе реалізувати у своїй країні, але знаходить своє місце в іншій державі. Якщо молоде покоління, що є трудовими ресурсами не хоче працювати у своїй державі та, фактично, перебуває на її утриманні, то це ніяк не сприяє розвитку країни, а тільки погіршує ситуацію. Якщо ж молоде покоління знаходить роботу закордоном та допомагає своїй країні, родині; формує нові навички, які можливо може використати в майбутньому у своїй державі, то це позитивний процес. Причин для еміграції молоді можна визначити безліч, від потреби отримання хороших заробітків і покращення економічного становища своєї сім'ї до власної самореалізації.

Що ж до України, то у ситуації війни, в якій ми опинилась, питання еміграції уже пов'язано не стільки з бажанням покращити своє економічне та соціальне становище, а із захистом власного життя та життя своїх рідних. Першочерговими причинами стали виживання й втеча від війни, адже наслідки від війни не можливо на даний момент розрахувати ні для держави, ні для кожного громадянина зокрема. І тут йде мова не тільки про економічні показники, але й про психологічний стан. Війна продовжується, а міграція посилюється. Якщо в перші місяці війни більшість

громадян України, що покидало державу задумувались над своїм поверненням і просто тікало щоб перебути в іншій країні декілька тижнів чи місяців, то реальність виявилась надто жорсткою. Значна частка населення не повернулась, а ті громадяни, що виїжджають зараз уже більш зважено приймають рішення.

Хвиля біженців з України не схожа на попередні міграційні кризи, які спіткали Європейський континент у 21 столітті. Відмінність у тому, що більшість українських біженців – жінки працездатного віку з вищою освітою та їх діти. Один з перших наслідків міграційної хвилі – фінансовий. Мільйони українців, виїхавши за кордон, починали розраховуватися там своїми українськими банківськими картками, що призвело до масштабного відпливу валюти. Однак виїзд мільйонів українців за кордон вплинув не лише на фінансову стабільність. Набагато суттєвіше від міграційної хвилі постраждали ринок праці, споживання та виробництво, а отже, валовий внутрішній продукт [1].

За прогнозами Міністерства економіки, впродовж першого року після перемоги до України може повернутись близько 3 млн біженців, впродовж другого року – 1,5 млн. Загалом повернеться 75% населення від тих, хто був змушений виїхати з України через війну. Кожні 100 тис. осіб, що не повернулись до України, зменшують обсяг прогнозованого ВВП України на 0,5%. Після війни Україну очікує велика демографічна криза. В 2023 році коефіцієнт народжуваності прогнозується 0,8 на одну жінку. При нормальному відтворенні потрібен 2,2, щоб зберігати той рівень населення, що існує [2].

Тобто, через воєнні дії Україна опинилась у складній ситуації: погіршення демографічних показників; зростання рівня смертності; зростання показника еміграції населення, зокрема молодого і працездатного населення; погіршення економічних та соціальних показників. Тому потрібно створювати умови, особливо для громадян, які виїхали із зони бойових дій та не мають куди повертатись. Забезпечити швидко відбудову в постраждалих регіонах не лише житлових будинків, а й соціальної інфраструктури, що зараз не так легко зробити.

### Література:

1. Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з Україною без них? Я. Вінокуров. *Економічна правда*. 10.01.2023 р. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/>.

2. Чому на Україну чекає масштабна демографічна криза. О. Прокопишина. *Бізнес Цензор*. 27.02.2023 р. URL : [https://biz.censor.net/resonance/3401947/chomu\\_na\\_ukrayinu\\_chekaye\\_masshtabna\\_demografichna\\_kryza](https://biz.censor.net/resonance/3401947/chomu_na_ukrayinu_chekaye_masshtabna_demografichna_kryza).





*Палига Анастасія В'ячеславівна,  
здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні  
юридичного факультету Хмельницького університету управління  
та права імені Леоніда Юзькова*

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ) стали необхідною складовою сучасного світу і мають великий вплив на різні аспекти життя людей, в тому числі публічне управління, тому у дослідженні буде розглянуто сутність, вплив та засоби ІКТ в публічному управлінні.

ІКТ – це заходи, спрямовані на покращення взаємовідносин між структурними одиницями. Наприклад, держава і населення, завод і покупці, підприємство і клієнти. Основною метою є удосконалення та спрощення процесу взаємодії. Впровадження цих технологій в публічне управління в Україні є наслідком реакції держави на швидкі темпи розвитку новітніх технологій. ІКТ допомагають підвищити ефективність влади в комунікації з населенням, контролі різних процесів тощо. Організації та населення можуть користуватись цими технологіями. Так вони підвищують власний потенціал шляхом адміністративного, особистого та соціального вдосконалення, за допомогою отриманої бази даних.

ІКТ відіграють велику роль в формуванні структури публічного управління. За дослідженнями Н. О. Шпак і О. І. Венгер можна виокремити переваги цих технологій, а саме покращення структури державного апарату та системи управління в державі; відслідковування моделей потреб різних соціальних груп; спрямування уваги на важливі завдання, які ведуть за собою впровадження новітніх методів управлінських рішень; створення механізму «електронної демократії» [2, с. 465]. Цей механізм є яскравим прикладом впровадження ІКТ в державу та публічне управління. Він забезпечує комунікацію населення із владою «без посередників» за допомогою Інтернету, зменшує залежність громадян від посадових осіб, тобто, сприяє перебудові зв'язків між соціальними верствами населення.

Робота органів місцевого самоврядування теж підлягає впливу ІКТ. Вони самостійно приймають рішення на рахунок місцевих проблем, розподіляють фінансові ресурси, розміри яких визнаються в залежності від їх завдань та функцій. Фінансові ресурси необхідні для реалізації запланованих цілей, що покращують соціальні, економічні показники територіальної одиниці. ІКТ допомагає у відслідковуванні прозорості процесів, які здійснюють органи місцевої влади. Дослідник Приліпко С. вважає, що відкритість ІКТ не є ціллю, а інструментом, що забезпечує взаємозв'язок та підтримку влади громадянам [3, с. 232].

Дослідник Семенченко А. виокремив такі онлайн-платформи, які використовуються в сфері публічного управління: інформаційно-аналітична система «Прозорий бюджет» (веб-портал використання коштів населення); Prozorro (платформа організації різних видів закупівель, яка надає доступ бізнесу до процесів розподілу і перерозподілу бюджетних коштів; DoZorro (портал моніторингу – платформа, в якій учасники отримують зворотній зв'язок від замовників); Е-контракт (платформа, в якій зібрані головні державні системи) [1, с. 13–14]. Цей список розширюється, що свідчить про вдосконалення функціонування інформаційно-комунікаційних технологій.

Отже, інформаційно-комунікаційні технології займають позицію вдосконалення процесів та роботи публічного управління. ІКТ значно полегшують і прискорюють процеси прийняття рішень, забезпечують ефективний зв'язок між різними рівнями влади та громадськістю, а також забезпечують ефективний моніторинг та аналіз діяльності уряду. Важливість ІКТ в публічному управлінні визначається їхньою можливістю збільшувати прозорість та відкритість діяльності державних структур та підвищувати якість життя громадян.

#### **Література:**

1. Семенченко А. І. Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні місцевими фінансами: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. Вип.13–14: 2020, С. 86–91.

2. Шпак Н. О., Венгер О. І. Переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. 2012.

3. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Науковий вісник: Державне управління*. Вип. 4 (6). 2020, С. 232–251.



***Присяжнюк Валерія Володимирівна,***

*здобувачка вищої освіти на магістерському рівні*

*факультету управління та економіки*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ**

Управління регіональним розвитком є складним та важливим завданням, яке стоїть перед урядами багатьох країн світу. Регіони є ключовими економічними та соціальними одиницями, які мають важливе значення для національної економіки та суспільства в цілому. Управління регіональним розвитком вимагає використання різноманітних стратегій та інструментів, щоб забезпечити збалансований та стійкий розвиток регіонів.

У більшості зарубіжних країн склалась триланкова система управління регіональним соціально-економічним розвитком. Поряд з центральними органами влади управлінською діяльністю займаються великі регіональні та локальні територіальні структури. Центральні органи регіонального управління здійснюють макрорегулювання процесів соціально-економічного розвитку. Тут же формується законодавче середовище, що регламентує всю діяльність у сфері регіонального управління [1, с. 17].

У світі існує велика кількість досвіду управління регіональним розвитком, що може бути корисним для урядів країн, що шукають ефективніші підходи до розвитку своїх регіонів. Пропонуємо розглянути деякі з найбільш вдалих прикладів управління регіональним розвитком з усього світу.

Європейський досвід управління регіональним розвитком характеризується високим рівнем координації між різними рівнями влади та підтримкою з боку Європейського Союзу. У Європі діє ряд інструментів для підтримки регіонального

розвитку, таких як програми співпраці між регіонами, програми розвитку місцевого підприємництва, підтримка інноваційних стартапів та інші. Ці програми сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку місцевих підприємств та залученню інвестицій.

Також у Європі розвинена система регіональних стратегій розвитку, яка передбачає створення і реалізацію стратегій розвитку різних регіонів на основі їх особливостей та потенціалу. Ці стратегії містять конкретні цілі, завдання та заходи для розвитку регіону, а також передбачають моніторинг та оцінку досягнення результатів.

До прикладу, у Нідерландах засновано п'ять державних компаній для регіонального розвитку, які мають на меті поліпшення економічної структури регіонів та боротьбу з безробіттям. Вони підтримують розвиток місцевих підприємств, зміцнюють зв'язки між регіональним та національним промисловим сектором, допомагають малим та середнім підприємствам та беруть участь в діяльності окремих фірм. Особливість нідерландського досвіду полягає в тому, що спочатку було створено спеціальну адміністрацію з представників центрального уряду, провінції та муніципалітетів, яку розформували після досягнення запланованих цілей.

У Бельгії також створюються регіональні інвестиційні компанії, які підтримують створення, реконструкцію та розширення приватних фірм та допомагають у створенні нових державних компаній. Крім того, існують регіональні корпорації розвитку, які управляють регіональними банками даних, підтримують секторальні інтереси та беруть участь у управлінні фірмами, які перебувають у складних умовах [2, с. 253].

У США управління регіональним розвитком є відповідальністю державних та місцевих урядів. Федеральний уряд США надає фінансову підтримку регіональному розвитку через програми, такі як Програма розвитку спільнот (Community Development Block Grant Program) та Програма розвитку міст (City Development Program). Крім того, в США існують спеціальні ради та організації, які забезпечують координацію зусиль місцевих та державних урядів у питаннях регіонального розвитку. Наприклад, Рада економічного розвитку (Economic Development Administration) є агентством федерального уряду, яке координує зусилля уряду у питаннях розвитку регіонів.

У практиці США вже є значний досвід у створенні та функціонуванні агентств регіонального розвитку. Найбільш поширеною формою таких агентств є державна інвестиційна корпорація, яка працює за принципом концентрації державних інвестицій у містах з метою стимулювання економічного розвитку на економічно відсталих регіонах. Ці інвестиції сприяють позитивному впливу на економіку регіону, допомагають зменшити рівень безробіття та стимулюють зростання приватного сектору.

У країнах Азії, зокрема в Китаї та Японії, управління регіональним розвитком базується на використанні технологій та інновацій. Наприклад, у Китаї було створено спеціальні зони економічного розвитку, які забезпечують сприятливі умови для інвестицій та розвитку підприємництва. У Японії розвиток регіонів базується на створенні міських кластерів, які забезпечують збільшення конкурентоспроможності регіону.

Однією з ключових складових управління регіональним розвитком є залучення інвестицій. Інвестиції можуть бути як з власних коштів уряду, так і з

залученням іноземних інвесторів. До прикладу, в Китаї залучення іноземних інвестицій є однією з головних стратегій розвитку регіонів.

Управління регіональним розвитком також включає в себе планування і реалізацію проектів з інфраструктури та соціального розвитку. Наприклад, розвиток транспортної інфраструктури може забезпечити підвищення конкурентоспроможності регіону, а розвиток соціальної інфраструктури (освіта, медична допомога, культура) може забезпечити покращення якості життя мешканців регіону.

Управління регіональним розвитком є важливою складовою розвитку країни, оскільки саме воно забезпечує збільшення конкурентоспроможності. Для успішного управління регіональним розвитком необхідно залучати інвестиції, планувати та реалізовувати проекти з інфраструктури та соціального розвитку, розвивати інновації та підтримувати підприємництво.

Зокрема регіональний розвиток вимагає залучення різноманітних зацікавлених сторін, таких як місцеві органи влади, бізнес-середовище та громадські організації. Тому важливо розвивати партнерські відносини між цими сторонами та забезпечувати координацію їх зусиль.

Для кожної країни важливо мати власну стратегію розвитку регіонів, оскільки кожен регіон має свої особливості, потреби та можливості. Наприклад, Україна має потенціал для розвитку різноманітних регіонів, що базується на їхніх географічних, культурних та економічних особливостях. Управління регіональним розвитком в Україні має бути спрямоване на створення сприятливих умов для підприємництва та інновацій, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та підтримку соціального розвитку.

У підсумку, управління регіональним розвитком є важливим інструментом для забезпечення розвитку країни та покращення якості життя мешканців. Світовий досвід управління регіональним розвитком може стати важливим джерелом інформації та досвіду для розробки власної стратегії розвитку регіонів в країні.

#### **Література:**

1. Беззубко Б. І. Вдосконалення державних механізмів стратегічного планування соціально-економічного розвитку територій : дис.канд.н.держ.упр. Донецький державний університет управління. Маріуполь. 2017. 245 с.
2. Карпець С. Л. Світовий досвід управління регіональним розвитком. *Вісник ЖДТУ*. № 2. Житомир. 2008. С. 252–259.



**Сидорук Олександра Василівна,**  
*здобувачка вищої освіти на магістерському рівні*  
*факультету управління та економіки*  
*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Регіональний розвиток забезпечує процес ефективних та якісних змін різних аспектів життя регіону. Він націлений на створення умов, що сприяють стабільним та сталим соціально-економічним показникам кожної території. Також, він дає змогу регіонам використовувати свій потенціал та конкурентні переваги, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, для максимального внеску в економіку країни.

В сучасних реаліях, зокрема з набуттям України статусу кандидата на членство в ЄС, регіональний розвиток постав одним з ключових аспектів інтеграції як в європейське, так і міжнародне середовище загалом. Цей процес сприяє поглибленню співпраці у різних сферах, зокрема безпеки, політики, економіки та в соціальних і культурних питаннях. Вступ в ЄС є стратегічним та важливим напрямком розвитку України та її регіонів. Здійснюючи необхідні реформи для подальшої інтеграції в європейську спільноту, наша держава тим самим стимулює та підвищує соціально-економічний розвиток та змінює рівень та якість життя наших громадян на краще. Реалізації та досягненні цих цілей перешкоджає повномасштабне вторгнення росії в Україну, що створює низку проблем, які зумовлюють погіршення наявного та перспективного розвитку регіонів. Отже, модернізація регіональних пріоритетів розвитку є актуальним та важливим питанням, особливо в контексті стратегічних прагнень, викликів та загроз, які постали перед Україною.

Одним з основних документів що сприяють удосконаленню регіонального розвитку є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (далі – Стратегія). В ній визначена мета, яка охоплює реалізацію всіх запланованих цілей, завдань та заходів які орієнтуються на людину та єдність і розвиток середовища, в якому вона проживає. Це забезпечує становлення гідного та якісного життя населення на принципах визначених Конституцією України та досягнення цілей сталого розвитку країни, які затверджені указом Президента України в 2019 році на період до 2030 року.

Основними стратегічними цілями досягнення визначеної мети Стратегії є:

1. Створення єдиної, цілісної та сильної держави в різних її аспектах: соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому. Виконання цієї цілі є важливим та необхідним чинником досягнення сталого та стабільного регіонального розвитку.

2. Збільшення конкурентоспроможності всіх регіонів України. Виконання цієї цілі сприятиме виділенню потенціалів, конкретних переваг, можливостей та ресурсів різних регіонів над іншими. Це забезпечить формування найефективнішого соціально-економічного розвитку. Його досягнення включає в себе підвищення самостійної спроможності та інвестиційної привабливості кожного регіону.

3. Розбудова ефективного багаторівневого врядування. Виконання цієї цілі дозволить сформувати та покращити систему управління та координації органів

місцевої та державної влади. Це є умовою для успішного розвитку регіонів, адже цей процес дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, дає можливість уникнути дублюванню функцій та повноважень в різних органах влади та збільшити їх взаємодію для досягнення визначених завдань та цілей в різних аспектах життя держави [1].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило дестабілізацію процесів удосконалення регіонального розвитку, а саме створило наступні проблеми:

- призупинення роботи багато підприємств, скорочення виробництва товарів та послуг або перенесення діяльності в інший регіон. Це впливає на зупинення економічного розвитку тимчасово окупованих територій.

- заблоковані порти, які не дають Україні здійснювати експорт товарів міжнародним партнерам. Це впливає на зростання продовольчої кризи у світі.

- знищення виробничої та соціальної інфраструктури, яка забезпечує багато аспектів діяльності населення України. Це впливає на погіршення транспортно-логістичних зв'язків та зниження соціального життя людей.

- збільшення еміграції громадян, що також включає в себе відтік професійних кадрів за кордон. Це впливає на зменшення кількості людей, кваліфікація яких потрібна для життєдіяльності держави.

- збільшення осіб, які перебувають в складних життєвих обставинах, серед чинників яких можна виділити безробіття, малозабезпеченість, інвалідність, бездомність та інші.

В такій ситуації реалізація Стратегії є ускладненою, оскільки російська агресія призводить до зростання соціальних, економічних та екологічних проблем. Тому, забезпечення виконання цілей даної Стратегії потребує перегляду ресурсного та організаційного забезпечення та виділення пріоритетних завдань, які сприятимуть стабільному розвитку регіонів та їх якнайшвидшому відновленню [2, с. 194–195].

Сьогодні, більшість західних територій взяли на себе основну вагу для стабілізації соціально-економічного розвитку. Тому, в цих регіонах потрібно підтримувати підприємницький потенціал, який створить нові робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, підвищить купівельну спроможність населення України та сприятиме наповненню державного та місцевих бюджетів, які забезпечать нинішні потреби регіонів та сформує надійне фінансове поле для післявоєнного відновлення економіки нашої держави. На нашу думку, це і є одне з найпріоритетніших завдань удосконалення регіонального розвитку в сучасних умовах.

Також, в цьому аспекті важливо наголосити на тому, що удосконалення регіонального розвитку має проводитись на певних принципах, а саме тих, які є засадами регіональної політики в ЄС. До них відносять:

- принцип субсидіарності (прийняття рішень на найнижчому рівні структури);

- принцип децентралізації (передача повноважень від державних до місцевих органів влади, щоб бути більш наближеними до людей);

- принцип комплексного територіального підходу (узгодження заходів зі специфікою певного регіону, щоб він відповідав потребам його розвитку);

– принцип партнерства та співпраці (побудова ефективної взаємодії органів влади з громадянами, іншими публічними інституціями та організаціями різних форм власності);

– принцип територіальної та секторальної концентрації (спрямування втручання в рамках регіональної політики в напрямі підтримки обмеженої кількості територій) [3, с. 120].

Отже, модернізація регіональних пріоритетів розвитку в умовах євроінтеграції потребує структурних і виважених рішень, які включають всі виклики за загрози які постали сьогодні перед Україною. Реалізація Стратегії має продовжуватись з певними змінами її ресурсного та інституційного забезпечення та виділенням найпріоритетніших завдань, одне з яких – підтримка підприємницького потенціалу.. Також, регіональний розвиток має враховувати засади, на яких здійснюється регіональна політика в ЄС, адже це дасть змогу досягти високого рівня в соціально-економічних показниках кожного регіону.

### Література:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>.

2. Черевань І., Бородін Б. Перспективи зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. Київ. 2023. Вип. №1 (31). С. 191–200. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/117/186>.

3. Мельнишин Л. В. Регіональна політика стосовно сталого розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпро. 2020. Вип. 2(45). С. 118–126. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2020\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_2_16).



**Хитра Олена Володимирівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри публічного управління та адміністрування*

*Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **АГЛОМЕРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ І НАРОЩУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

В сучасних умовах конкуренція між локаціями (регіонами) інколи стає більш інтенсивною, ніж конкуренція між окремими країнами, а тому забезпечення високих темпів локального економічного розвитку вважається одним зі стратегічних пріоритетів урядової політики [1, с. 12]. У глобалізованому світі регіони стали драйверами національної та міжнародної конкурентоспроможності, а з прогресивним територіальним плануванням науковці й практики пов'язують сподівання про добробут, нівелювання стійких просторових дисбалансів, а також поширення демократичних прав [2, с. 14].

Традиційні погляди на завдання регіональної політики – забезпечити комплексний, збалансований, гармонійний і рівномірний сталий розвиток регіонів – стають все більш відірваними від реальних процесів швидкого зростання міжрегіональних, а особливо внутрішньорегіональних диспропорцій та асиметрій. Відповідно, виникає потреба у нових теоретико-методологічних і прикладних підходах до стимулювання економічного розвитку регіонів в умовах тісного переплітання процесів глобалізації, регіоналізації, інтеграції.

Запропонована П. Кругманом теорія «нової економічної географії» дозволяє розглядати розосередження та агломерацію економічної активності як важливий фактор регіонального розвитку. Просторове розосередження виробництва залежить від доцентрових сил, які ведуть до централізації, і відцентрових сил, які натомість сприяють децентралізації економічної активності [3, с. 47–48].

Важливою характеристикою глобалізації є забезпечення здатності регіональних підприємницьких структур капіталізувати локалізовані ефекти агломерації, стимулюючи появу та довготермінове закріплення специфічних умов, можливостей і активів, на основі яких формується транснаціональний капітал, що має властивості ціннісно-вартісної дисипативної структури і стає своєрідним простором домінуючої акумуляції глобалізованого капіталу [2, с. 15]. Просторова концентрація спорідненої виробничої діяльності безпосередньо пов'язана з загальновідомим ефектом масштабу (Economies of Scale), а та його частина, яка генерується завдяки просторовій близькості виробництва, дістала назву «ефект агломерації» (Agglomeration Economies) [4, с. 14]. Динамічні ефекти агломерації трактуються як «територіальні переваги, що виникають через здатність фірм чи регіонів до генерування інновацій» [5, с. 59–60].

Існує точка зору, що в мегаполісах у процесі неформального спілкування окремих мешканців та їх груп з'являється просторовий (агломераційний) синергізм. Його відмінність від інших видів синергічного ефекту зводиться до того, що він виникає за межами організації в результаті комунікації носіїв інтелектуального і трудового потенціалу, який зазвичай утворюється у великих містах [6, с. 318]. Загалом, агломераційний синергічний ефект – це додаткова економічна й соціальна вигода, отримана завдяки територіальній концентрації виробництв та інших економічних об'єктів [7, с. 190].

Крім моделей, які досліджують локальну концентрацію виробництва, останнім часом з'являються теоретичні концепції «агломерації людей», що акцентують увагу на соціальних аспектах просторової концентрації. Серед них найбільш поширені «гіпотеза креативного класу» і «гіпотеза споживчого міста». Перша припускає, що на територіях, толерантних до культурного розмаїття, виникає сприятливе середовище для розвитку нетрадиційних підходів до продукування нових ідей, систем і продуктів. Друга гіпотеза базується на тому, що населення з високим рівнем кваліфікації і доходів схильне мігрувати до великих міст, які можуть запропонувати вищий рівень «зручностей» на кшталт музеїв, оперних театрів, художніх галерей, торгово-розважальних центрів, світських подій, гастрономічних благ тощо [4, с. 16].

У контексті вимог прискорення регіонального розвитку також модифікуються теорії знанневої економіки і соціальних мереж [8, с. 140–141]. Відтак, на зміну лінійним моделям інновацій (які ведуть до формування спеціалізованих ієрархій простору) приходять інтерактивна, мережева й відкрита інноваційна моделі, що сприяють формуванню інтегрованих просторових структур. Геопростір



регіональних середовищ набуває ознак мережі, що визначає географічне положення у системі сучасних геополітичних, гео економічних, гео екологічних і геодемографічних дій та відносин [9, с. 143]. У сучасних дослідженнях спостерігається зміщення акцентів з територіально «вмонтованих» політико-адміністративних регіонів «старого» світу до «нового» світу більш мережевих (міських) регіонів [2, с. 16]. Саме регіони й мережі стають «взаємопов'язаними полюсами у межах нової просторової мозаїки глобальних інновацій» [10, с. 83].

Колективне навчання, переливи знань, регіони, що навчаються (Learning Regions), та регіони, засновані на знаннях (Knowledge-based Regions), є тими концептуальними категоріями, які визначають обличчя сучасної просторової економіки [5, с. 62–63]. Еволюція регіону в напрямі економіки знань дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності через інвестиції в основну інфраструктуру, розвиток інституційного оточення, нарощування інтелектуального й соціального капіталу [11, с. 38]. Так, концепція «регіонів, що навчаються» Р. Флориди сформована на припущенні, що для конкурентоспроможності території важливе значення має створення специфічних і стратегічних засобів (маються на увазі знання та вміння) [12]. Якщо «регіони масового виробництва» характеризуються підходом top down, високим ступенем функціональної спеціалізації, вертикальною ієрархією, то у регіонах, що навчаються, переважають мережеві організації, гнучкість і концентрація на потребах і вимогах споживачів, децентралізовані підходи до прийняття рішень [11, с. 39].

Дифузія знань здійснюється насамперед через канали соціальних комунікацій, а тому соціальні мережі починають відігравати вирішальну роль. Сьогодні окреслюються загальні положення теорії соціального капіталу території, що базується на відносинах взаємності і довіри під час користування спільними знаннями, пояснює логіку зростання інтенсивності потоків знань та генерації ефекту «локалізованого переливу знань». З одного боку, це зв'язуючий капітал (Bonding Capital), який є своєрідним «клеєм», що скріплює локальну спільноту, допомагає їй зберегти власну ідентичність, але водночас знижує її життєздатність у момент досягнення критичного рівня цілісності і гомогенності; з іншого боку, це об'єднуючий капітал (Bridging Capital), який сприяє налагодженню контактів між різними спільнотами, більшість з яких є культурно, соціально чи етнічно відмінними, завдяки чому підтримується оптимальний рівень гетерогенності (розмаїття) і досягається ефект взаємодоповнення. Великі космополітичні метрополії, портові та університетські міста відзначаються низьким рівнем зв'язуючого капіталу та високим рівнем об'єднуючого, що сприяє інституційній адаптивності до нових економічних можливостей та здатності до навчання в інших регіонів [5, с. 60–61].

Таким чином, соціальний капітал регіону – це продуктивний ресурс, який отримують суб'єкти громадської діяльності у процесі здійснення актів комунікації та встановлення взаємовигідних контактів, що ґрунтуються на принципах чесності, справедливості, солідарності і довіри [13, с. 85]. У забезпеченні економічного зростання регіонів вирішальну роль починає відігравати не концентрація адміністративних повноважень та залучених ресурсів, а зростання організаційного потенціалу і мобілізація соціального капіталу за рахунок мережевої (інформаційної) взаємодії системних акторів регіонального розвитку [14, с. 675]. Довіра, заснована на соціальному капіталі, може стати вагомим фактором ділової стабілізації та потужним імпульсом для інноваційного розвитку територій.

## Література:

1. Ліщинський І. О. Глокалізаційні стратегії формування полюсів розвитку в Європі: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини»; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2019. 43 с.
2. Ліщинський І. О. Новий міський регіоналізм як сучасна парадигма регіональної економіки. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49). С. 14–18. URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/4.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/4.pdf) (дата звернення: 26.04.2023).
3. Кльоба Т.Л. Суть та значення ендогенно-орієнтованого розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1 (129). С. 46–52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_10) (дата звернення: 26.04.2023).
4. Ліщинський І. О. Парадигма просторової організації локального економічного розвитку. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 6 (71). С. 13–17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2018\\_23\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_6_4) (дата звернення: 26.04.2023).
5. Ліщинський І. О. Сучасна теорія регіонального зростання та розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 34. С. 58–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_34\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_11) (дата звернення: 26.04.2023).
6. Писаревський І. М., Димченко О. В., Семенов В. Т., Іщенко Т. В., Железнякова І. Л. Економічні аспекти розвитку агломерацій. *Містобудування та територіальне планування*. Київ : КНУБА, 2014. Вип. 52. С. 316–323. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2014\\_52\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2014_52_44) (дата звернення: 26.04.2023).
7. Степаненко А. В., Омельченко А. А. Міські агломерації як форма сучасного світового процесу урбанізації. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 3. С. 184–192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_37) (дата звернення: 26.04.2023).
8. Ліба Н. С. Систематизація теорій регіонального розвитку в еволюційному порядку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2 (26). С. 137–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_25) (дата звернення: 26.04.2023).
9. Савельєв Є. «Новий регіоналізм» і розвиток теоретичних аспектів кластероутворення. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 142–144.
10. Коломийчук Д. І. Концептуальні підходи до дослідження розвитку господарських систем в умовах глобалізації та регіоналізації. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2017. № 4. С. 79–87.
11. Зварич О. І. Концептуальні аспекти економічного розвитку регіонів як центрів створення знань. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 38–43.
12. Florida R. Toward the Learning Region. *Futures*. 1995. Vol. 27, №. 5, PP. 527–536.
13. Алейнікова У.С. Соціальний капітал як фактор регіонального розвитку. *Наукові праці НДФІ*. 2012. Вип. 4. С. 84–90.
14. Возняк Г. В. Сучасні теорії та парадигми регіонального розвитку: практичний вимір для України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 671–677. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

**Щепанський Едуард Валерійович,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
 завідувач кафедри публічного управління та адміністрування  
 Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС**

Французький геополітик Ів Лакост відзначає, що інформація має вирішальне значення для сучасних геополітичних процесів у світі, світогляд громадян потрапляє в залежність від телекомунікацій, а населення країн орієнтується не на раціональні підходи, а на створені привабливого іміджу та ідей, а отже, у державній політиці все більшого значення набуває такий її напрям, як політика формування позитивного іміджу держави.

Імідж України у світовому інформаційному просторі зумовлений низкою суперечливих факторів внутрішнього та зовнішнього походження, які суттєво впливають на сприйняття України як суб'єкта міжнародних відносин. Ці чинники, взаємодіючи, формують, з одного боку, політичну, дипломатичну та зовнішньоекономічну основу розвитку Української держави та суспільства, а з іншого боку, вони все більше потрапляють у центр уваги зовнішнього світу, впливаючи на рівень і глибину зв'язків з органами влади, бізнесом та громадськими організаціями України. Оскільки українські політики та громадська думка тривалий час були ідеологічно розділені щодо стратегії реформування політичної системи, економічних перетворень та зовнішньополітичних орієнтирів України, зовнішній світ не міг чітко бачити перспективи національного розвитку країни.

Отже, формування міжнародного іміджу України на світовій арені, беззаперечно, є актуальною стратегічною метою, яка позначається на позиціонуванні держави в глобальному середовищі в умовах становлення інформаційної цивілізації, інформаційній безпеці країни в умовах введення військових дій по обороні та захисту територіальної цілісності та суверенітету.

Імідж держави – це сукупність раціональних та ірраціональних уявлень, образів, стереотипів, метафор, символів, асоціацій про державу, її специфіку, сформованих у індивідуальній та колективній свідомості громадян країни, світової громадськості загалом. Це основа, яка відображає, яку репутацію, авторитет, сенс має держава у свідомості власних громадян та світової спільноти в цілому [1].

На думку експертів, надзвичайно важливо, щоб іміджева кампанія базувалася на вже сформованому в свідомості міжнародної спільноти центральному, узагальненому образі країни, який, у свою чергу, має бути максимально лаконічним, чітким і позитивним. Вважається, що основними асоційованими з ним інструментальними складовими міжнародного іміджу держави є:

- інвестиційний клімат;
- туристичний потенціал та відповідні інфраструктури;
- соціальні характеристики (якість життя, безпека, рівень людського розвитку тощо);
- національні символи (всесвітньовідомі представники країни, історичні події та місця, зірки, бренди, ТМ тощо);
- імідж керівництва та/або керівників держави [2].

При формуванні міжнародного іміджу держави можна виділити три групи факторів:

- історико-географічні фактори: природно-ресурсний потенціал; національно-культурна спадщина; відносно незмінні геополітичні чинники (географічне положення, протяжність кордонів, площа території, вихід до морів); історичні події, що вплинули на розвиток державності, внесок видатних особистостей, образ яких є невіддільним від історії розвитку держави; основна форма правління та структура управління;

- політико-соціологічні чинники: соціально-психологічні настрої в суспільстві; форми соціально-політичної інтеграції громадян; структура, характер і принципи діяльності суспільно-політичних об'єднань; морально-ціннісні аспекти суспільного розвитку;

- економіко-інституційні чинники формування іміджу держави: стабільність економіки, що оцінюється низкою показників динаміки ВВП, рівня середньодушового доходу населення, обсягу інвестицій, фінансової забезпеченості бюджетів тощо; правовий простір держави та відповідність правових норм міжнародним стандартам; функції, повноваження та механізми державного регулювання різних сфер діяльності в державі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що позитивний міжнародний імідж України залежить від ефективних дій уряду в таких сферах: демократизація та децентралізація політичних процесів, реалізація політики регіонального розвитку на рівні місцевих органів влади, впровадження економічних реформ та економічний розвиток, успішна зовнішня політика та європейська інтеграція, впровадження інформаційних технологій у процеси публічного управління, формування електронного урядування та розвиток інформаційного суспільства.

Разом з тим, після повномасштабного вторгнення росії, що розпочалося 24 лютого 2022 року, головним фактором зміни міжнародного іміджу України став хоробрий опір українського народу неспровокованій агресії росії. Саме війна стала головним чинником формування сучасного міжнародного іміджу України. Не лише рівень обізнаності зріс до безпрецедентного рівня, але й суттєво покращилось сприйняття світовою аудиторією України як впливового міжнародного гравця. За короткий проміжок часу Україна пережила безпрецедентну позитивну зміну іміджу світового масштабу. Усе це стало можливим завдяки Збройним Силам України, політичному керівництву країни та всьому українському народу, об'єднаному у боротьбі за свободу та демократію.

Протягом 2022 року Україна була в центрі уваги міжнародних ЗМІ. Кількість публікацій у міжнародних ЗМІ та резонанс у соцмережах були безпрецедентними. Прямі ефіри від іноземних журналістів щодо вибухів у столиці України місті Києві, історичні показники про пошукову активність за запитом «Україна» в Google, провокаційні та сенсаційні твіти Ілона Маска про війну рф проти України – це лише деякі з найпомітніших подій 2022 року. Результати аналізу міжнародних опитувань чітко показали, що світова аудиторія приділяє пильну увагу новинам про Україну. У жителів багатьох країн слово «війна» найбільше асоціюється з Україною. 71% жителів планети підтримали Україну у війні [3]. Війна сприяла формуванню позитивного ставлення до України, особливо щодо таких характеристик, як єдність населення, історії, народу та культури.

Значний вплив на формування міжнародного іміджу має глобальне позитивне сприйняття політичного керівництва країни. Згідно з дослідженнями, у 2022 році іноземна аудиторія дуже позитивно поставилася до Президента України

Володимира Зеленського та високо оцінила його зусилля на шляху до перемоги. Відсоток тих, хто хотів би бачити Україну майбутнім членом ЄС і НАТО, також побив усі історичні рекорди у 2022 році. В середньому 66% європейців позитивно ставляться до вступу України до ЄС [3].

Загально визнане міжнародне порівняння показників країн у формі індексів і рейтингів є цінним інструментом оцінки міжнародного іміджу. Економічні втрати, яких зазнала Україна внаслідок вторгнення РФ на її територію, призвели до падіння показників у багатьох соціально-економічних сферах. Проте впливовість України (як суспільне сприйняття ступеня її впливу на інші країни) зросла з 36 % у 2021 році до 44 % у 2022 році [3].

На сучасному етапі формування міжнародного іміджу, Україна отримує нові виклики, які пов'язані, з одного боку із зменшенням уваги світової спільноти до війни в Україні, а з другого – повоєнне відновлення нашої країни. Виходячи із цього, головними аспектами подальшого формування іміджу є [4]:

1. Комплексний, послідовний та цілеспрямований процес, який спрямований на створення національної бренд-стратегії, яка полягає у поглибленні знань про культуру, історію та економічний потенціал України.

2. Стратегічне довгострокове партнерство з ключовими ЗМІ в різних регіонах світу та акцентування уваги окрім військових подій, на питаннях, пов'язаних із позиціонуванням України, як країни, яка прагне миру, захищає цивілізовані та демократичні цінності.

3. Створення якісної системи моніторингу реалізації бренд-стратегії, з метою комплексної оцінки динаміки розвитку міжнародного іміджу України.

4. Врахування специфічних особливостей країн-партнерів та країн, з якими стратегічно важливим є укладання майбутніх договорів про співпрацю та партнерство (політичні відмінності, культурні особливості, місцеві особливості медіасфери, громадської думки).

5. Розробка планів повоєнного відновлення України, які б ґрунтувалися на баченні свого майбутнього саме Україною, а не лише партнерами або третіми країнами. Власна наша держава має використати право суб'єктності у комунікаціях щодо повоєнного розвитку.

6. Постійна підтримка позитивного міжнародного іміджу України усіма суб'єктами відносин: від політичного керівництва країни до громадянського суспільства.

Таким чином, формування міжнародного іміджу України має стати фундаментом для прийняття майбутніх політико-управлінських рішень. Реалізація бренд-стратегії має стати важливим кроком у консолідації зусиль публічного управління та громадянського суспільства у зміцненні іміджу України за кордоном. Адже збереження позитивного сприйняття України скрізь призму боротьби нашої держави за демократичні принципи та цінності цивілізованого суспільства, що дається нам високою ціною, яку платить український народ, є запорукою ефективного повоєнного відновлення та стрімкого соціально-економічного розвитку нашої країни в майбутньому.

#### Література:

1. Руднева А., Мальована Ю. Імідж України в умовах сучасних інформаційних процесів: цифрової трансформації та становлення електронного урядування. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії.* 2022. Випуск 42. С. 320–327.

2. Піскорська Г. А., Яковенко Н. Л. Імідж України в контексті російсько-українського конфлікту. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*. 2015. № 5. URL : [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol\\_n/article/view/2517](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2517) (Дата звернення: 04.05.2023р.).

3. Олексюк Б. Як змінилося сприйняття України у світі в 2022 році. *Експедиція XXI*. URL : <https://expedicia.org/yak-zminilosya-spriynyattya-ukraini-u-svi/> (Дата звернення: 05.05.2023р.).

4. Звіт про сприйняття України у світі. URL : <https://brandukraine.org.ua/uk/analytics/zvit-pro-spriynyattya-ukrayini-u-sviti-2022/> (Дата звернення: 05.05.2023р.).



**Юричина Ірина Анатоліївна,**

*викладачка-стажистка кафедри публічного управління та адміністрування,  
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗА ДОПОМОГОЮ ПРОГРАМИ LEADER/CLLD**

Однією із складових місцевого економічного розвитку є розвиток сільських громад, саме за рахунок цього відбуваються значні перетворення в державі. Так, з огляду на те, що Україна дійсно є аграрною країною, і саме цей сектор економіки потребує значних перетворень (реформ), вважаю, що за допомогою принципів та методів LEADER/CLLD, наші аграрії зможуть досягти значних результатів на міжнародному рівні. Таким чином, із метою забезпечення соціального розвитку сільських територій, базовою основою стали не регіональні програми, як для економічного розвитку, а спеціально створені структурні фонди, які фінансували конкретні цілі, розроблені в програмах LEADER I, LEADER II, LEADER +. Їх основна мета полягала в співпраці органів влади з місцевим населенням задля вирішення соціальних проблем сільських територій на принципі «знизу-вгору», при цьому ключова роль надавалася місцевим жителям. При цьому обиралися кращі плани розвитку сільських територій, розроблені громадськістю та фінансувалися через спеціальні структурні фонди.

Якщо дослідити як розвиваються країни ЄС за підтримки програми LEADER, тому варто щоб українські очільники на місцях переглянули свої методи у сфері місцевого економічного розвитку, у сфері розвитку територіальних громад та рекомендували представникам малого та середнього бізнесу в аграрній сфері приймати активну участь у програмі LEADER/CLLD.

На мою думку, варто відмітити ті країни ЄС, які активно розвиваються за допомогою даної програми. Зокрема, у Бельгії цей дана програма реалізується шляхом підтримки молодих фермерів, покращення якості послуг та соціальної інфраструктури. У Болгарії – створюються робочі місця, диверсифікуються і розвиваються малі підприємства, реалізуються місцеві стратегії розвитку за підтримки програми LEADER. В Естонії пріоритетного значення надають створенню робочих місць, інвестиціям у знання та інновації. В Латвії, як і в Болгарії, переважають механізми програми LEADER, що функціонують на основі створення

ініціативних груп, які охоплюють 65 % сільського населення, причому їхня діяльність спрямована на створення нових робочих місць та органічне землеробство [1].

У Польщі активізовано підтримку молодих фермерів, залучення інвестицій у знання та інновації, реалізацію проектів CLLD/LEADER (створення нових робочих місць, поліпшення умов життя в сільських районах, збалансований територіальний розвиток сільської економіки і громад). У Франції реалізація соціального пріоритету сільського розвитку здійснюється шляхом фінансової підтримки районів, які мають природні обмеження, а також підтримки молодих фермерів, розвитку публічно-приватного партнерства [2].

На особливу увагу щодо соціального розвитку села заслуговує досвід Німеччини. Зокрема, для активізації громадянської ініціативи на локальному рівні країна активно використовує програмну підтримку, орієнтовану на цільові категорії домогосподарств або громадян. Для реалізації політики сільського розвитку у Німеччині створена міжвідомча робоча група Федерального уряду з розвитку сільських територій.

Тому, вважаю, що для активного запровадження LEADER/CLLD у сферу української аграрної політики та розвитку територіальних громад необхідно:

1. Переглянути механізми розвитку аграрного сектору.
2. Залучити якнайбільше коло українських фермерів та аграріїв та представників малого та середнього бізнесу до проектів та програм LEADER/CLLD.
3. Надавати доступ до презентацій та статистичної інформації, щоб люди наочно змогли побачити досвід інших країн, які досягли успіху за допомогою цих програм.
4. Проводити різні вебінари, круглі столи, конференції по даній темі, щоб якомога ширше коло людей змогли почути про програму, та зацікавитися нею.
5. Варто постійно нагадувати представникам малого та середнього бізнесу, фермерам, аграріям, що аграрний сектор країни, які і будь-який інший спрямований на розвиток територіальних громад, тому обов'язково має керуватися стратегією чи концепцією, проте за допомогою програм LEADER/CLLD розробка ефективної стратегії дасть лише позитивні результати.

Програма LEADER може стати гарним поштовхом і для післявоєнної відбудови та розвитку сільських громад України. Завдяки цій програмі місцеві ініціативні групи можуть зосередитися на розвитку підприємництва, в тому числі на створенні нових робочих місць у сільській місцевості. Це могло б допомогти зменшити безробіття, яке може зрости після війни.

Отже, програма LEADER/CLLD є дійсно надзвичайно цінною у розвитку територіальних громад, завдяки її розвитку та ефективному впровадженню вітчизнані підприємства можуть зміцнюватись, розширюватись та відкриватись нові, також програма LEADER може сприяти відновленню інфраструктури громади та підвищенню якості життя місцевого населення

#### Література:

1. Програма для лідерів громадянського суспільства. URL : <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/426>.
2. Можливості розвитку сільських громад Польщі. URL : [https://i-vin.info/news/mozhливosti-rozvitku-silskih-gromad-obgovoryuvati-v-polschi-\(foo\)-4958.html](https://i-vin.info/news/mozhливosti-rozvitku-silskih-gromad-obgovoryuvati-v-polschi-(foo)-4958.html).

## СЕКЦІЯ 7

### Публічне управління у сфері туризму

**Березюк Анастасія Вікторівна,**  
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління  
та економіки Хмельницького університету управління та права  
імені Леоніда Юзькова

#### ЗАКОНОМІРНОСТІ Й ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Ринок туристичних послуг є складною системою багатосторонніх відносин між силами попиту на туристичну продукцію і пропозицією туристичної продукції. Попит представлений фізичними і юридичними особами, які мають намір і можливість замовити туристичний пакет за певну ціну. Пропозиція представлена численними господарюючими суб'єктами, які розробляють і продають туристичну продукцію, організовують туристичні подорожі, надають транспортні, страхові, екскурсійні послуги, а також послуги розташування, харчування, перекладу й інші в залежності від різновиду туристичної подорожі. Окрім попиту і пропозиції на ринку туристичних послуг так само як і на будь-якому іншому ринку відбувається процес ціноутворення на туристичну продукцію під впливом різних видів конкуренції.

Графічно модель ринку туристичних послуг можна подати так (рис. 1):

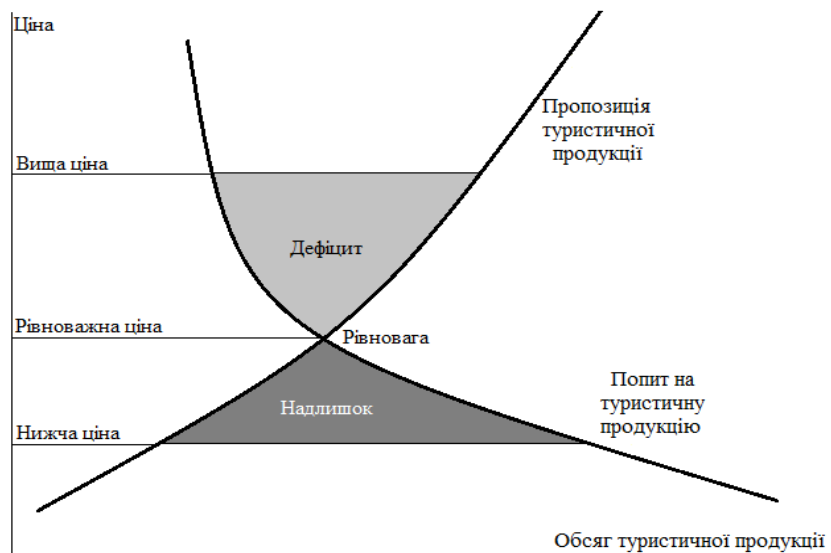


Рис. 1. Графічна модель ринку туристичних послуг  
*Примітка. Складено автором*

Ринок туристичних послуг виконує цілу низку функцій, а саме:

1. Вивчення туристично-рекреаційного попиту на внутрішні і міжнародні подорожі й розробка відповідних туристичних пакетів, комбінування турів, пошук нових привабливих об'єктів та включення їх до туристично-рекреаційної пропозиції.



2. Перманентний контроль за якістю туристичних послуг упродовж усього періоду реалізації туристичного пакету, надаючи особливої уваги стандартам і правилам, а також гарантуванню безпеки туристів і рекреантів.

3. Вивчення динаміки та структури попиту і пропозиції на туристично-рекреаційну продукцію, а відтак і регулювання їхнього співвідношення в напрямі до рівноважного стану через розвиток туристичної інфраструктури.

4. Досягнення стану добросовісної конкурентної боротьби між усіма учасниками розробки, організації та реалізації туристичних пакетів з метою врегулювання цінової ситуації й удосконалення кожного етапу туристично-рекреаційного пакету.

5. Уможливлення для усіх соціальних верств населення можливості подорожувати, роблячи доступними для них туристичні й рекреаційні пакети.

6. Ефективне і природоохоронне використання наявного потенціалу для повноцінного розвитку туризму і рекреації з відповідним інфраструктурним забезпеченням, як конкурентоспроможної та інвестиційно-привабливої і вигідної сфери національної економіки.

7. Формування належної інформаційної політики з метою своєчасного та повного інформування туристів і рекреантів, захисту їхніх прав, виявлення недоліків та відшкодування втрат з вини організаторів та учасників реалізації туристичних турів.

Досліджуючи світову практику функціонування туризму і рекреації, вчені виокремлюють чотири моделі державного впливу на розвиток ринку туристичних послуг: «Першій моделі притаманний принцип саморегулювання; Друга модель характеризується наявністю централізованого органу управління в державі, де туризм є основним джерелом надходження в бюджети країн; Третя модель ґрунтується на взаємодії державного і приватного партнерства, що є досить актуальним для України; Четверта модель характеризується поєднанням елементів другої та третьої моделей – наявність централізованого органу управління галуззю, визнання туристичної діяльності як пріоритетної галузі для країни. Розгляд моделей державного регулювання розвитку туристичної діяльності в країнах-лідерах свідчить про те, що окремі елементи механізмів державного регулювання доцільно використовувати в розвитку туристичної галузі України з урахуванням її історико-культурного та природного потенціалів» [1].

Окрім вищевказаних, існують моделі організації туристичного бізнесу. Перша – це тревел-журналістика. Її суть зводиться до накопичення й розповсюдження інформації про туристично-рекреаційні, історично-культурні і природно-географічні тренди. Ця модель використовує такі інструменти як: репортажі, подорожні нариси, тревел-передачі, тревел-журнали, тревел-світлини, рекомендації. Їхнє активне використання позитивно сприяє: розробці і просуванню туристичних брендів, формуванню іміджу ресторанів, готелів, курортів, транспортних і страхових компаній; промоушну дестинацій; збільшенню попиту на туристично-рекреаційні послуги. Друга – це краудсорсинг. Її суть зводиться до передання окремих господарських функцій невизначеному колу осіб, які на волонтерських засадах виконують значущі для туризму і рекреації завдання, реалізують різні мікропроекти. Узгодження й координація їхньої роботи здійснюються за допомогою гаджетів та інформаційних технологій. Третя – це партнерська. Її суть зводиться до афілійованого маркетингу, себто способу просування

туристичних пакетів основного бізнесу за допомогою компаній-партнерів і формування різних каналів збуту (в тому числі Інтернет-каналів) на платній основі.

Науковці і практики сфери туризму й рекреації вважають перспективним вивчення та використання таких моделей як: «відмова від посередників у продажу турпродукту, таймшер, продаж франшизи, оренда транспортних засобів, freemium (клієнт отримує частину продукту безоплатно, а компанія заробляє на додаткових опціях), маркетплейс (надання інформації про послуги інших компаній), low-touch (бюджетні авіалінії), оплата за фактом використання» [2].

Україна як перспективно-туристична країна і суб'єкти сфери туризму повинні виробити власний вигідний господарський підхід до організації туристичного бізнесу.

### Література:

1. Давидова О. Г. Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1480>

2. Безуглий І. В. Перспективні моделі організації туристичного бізнесу. URL : [https://ird.gov.ua/sep/sep20213\(149\)/sep20213\(149\)\\_003\\_VezuhlyyI.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20213(149)/sep20213(149)_003_VezuhlyyI.pdf)



**Гуменюк Оксана Григорівна,**

*кандидатка психологічних наук, доцентка,*

*доцентка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

## ПСИХОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИЗМУ

Ефективність перспектив організації та вдосконалення розвитку туризму в Україні великою мірою залежить від практичного управління цією системою, що є можливим завдяки застосуванню психологічного знання. Відповідно, суспільні взаємини в сфері організації туризму, а саме вивчення теоретичних та практичних аспектів лідерства і керівництва цієї системи є досить актуальними. Туристичним організаціям притаманні ієрархічні структури, ефективність діяльності яких є взаємозалежною від базових установок лідерства. Лідерство великою мірою визначає характер стосунків (як формальних, так і неформальних) персоналу в організаційній структурі. Лідерство є потужним критерієм людського чинника, особливо якщо ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення. Це повною мірою стосується організації системи туризму, в яких значення лідерства є вищим ніж в інших сферах діяльності. Адже саме у цих організаціях більш високо цінується значення діяльності персоналу у виробництві послуг. Саме в організаціях системи туризму досить часто виникають непередбачувані ситуації, для вирішення яких потрібен прояв ініціативи, швидкість реакції та гнучкість мислення, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичний аналіз особливостей лідерства сфери туризму в контексті вирішення актуальних організаційно-психологічних завдань.

Аналіз теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що на сучасному етапі відсутня єдність розуміння стосовно поняття лідерства, існують суперечності в поглядах на феноменологічну сутність цього феномена. Лідерство розглядається як стійка якість особистості (Л. Бернард, В. Бінхам, С. Кілбоурн, А. Тед), як форма поведінки (Т. Джекобс, Дж. С. Марч, Х. Саймон, Дж. С. Хоманс), як пролонгований у часі процес взаємодії лідера з іншими (М. Грегор, Г. Хоманс, В. Хоккінг, Дж. Шнейдер), як результат певних ситуативних змінних (Х. Герт, С. Казі, С. Міллз, Р. Стогділ, С. Шарт). Узагальнення наукових робіт, присвячених відбору та підготовці управлінських кадрів (В. І. Дьячков, А. Л. Журавльов, Е. О. Клімов, Н. В. Кузьміна, В. Ф. Рубахин, Г. В. Суходольський, А. В. Філіппов, Ю. П. Поваренко і ін.) показує, що для підвищення соціальної відповідальності та надійності діяльності організацій необхідна розробка і впровадження нової моделі лідера, відповідної сучасним умовам і вимогам. Адже саме лідерство в сфері туризму відтворює якісний процес управління, акцентуючи і визначаючи не зміст обов'язків, а якість їх виконання.

У структурі організації У. Бенніс, визначає лідерство як її внутрішній чинник, точніше, складова підсистеми «люди» [1]. Г. Р. Латфуллін і О. М. Громова стверджують: «Щоб досягти використання потенційних здібностей персоналу, керівник повинен здійснювати організаційне лідерство, яке досягається за допомогою різних засобів» [2]. О. В. Кудряшова зазначає, що лідерство необхідно розглядати як явище, пов'язане з історією та методами формування сучасної організації. Детермінантою організаційного лідерства є організаційна взаємодія. Як продукт цієї взаємодії, організаційне лідерство є регулятором взаємовідносин і взаємодії людей. Лідер в організації продукує реформації, потенціал для впровадження надзвичайно корисних змін, завдяки чому організація стає більш конкурентноспроможною.

Соціологи вважають, що лідерство – це здатність, якості та поведінка, пов'язані з роллю групового лідера. Цей статус (положення) та відповідна роль може присвоюватися індивідуумам групою на основі особистих якостей і досвіду або за допомогою традиції і (або) займаної позиції. Лідер організації це індивід, що гармонійно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Як менеджер лідер організації реалізує свої законні повноваження і статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань, а як лідер використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Таким чином, лідер організації має більше можливостей продуктивно керувати організацією, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади.

Л. М. Карамушка, О. В. Іщук наголошують, що організаційні лідери які дотримуються думки, що культуру можна й слід змінювати, у більшій мірі контролюють ситуацію в організації, ніж їхні колеги, які обирають констатувальну позицію ставлення до культури [3].

Знання особливостей організаційної культури сприяє більш успішному розумінню сфери туристичного бізнесу, його функціонуванню; здатності діяти ефективніше і результативніше. Відповідно, на розвиток організаційної культури можна вплинути. Процес цей дуже повільний і вимагає розуміння ряду практичних і теоретичних особливостей. Враховуючи наявність даного факту, варто розуміти основні особливості прояву лідерства у сфері туристичних організацій та забезпечити їх практичне впровадження. В сучасних умовах сьогодення є потреба в лідерах, спроможних формувати організаційну культуру з дотриманням етичних

норм, правил і стандартів, що сприятиме емоційному, професійному та соціальному об'єднанню персоналу.

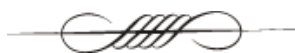
Аналізуючи діяльність сфери туризму, важливо визначити тип організаційної культури та його особливості, що дозволить створити інноваційне середовище для розвитку професійного лідерства. Адже вирішальне значення в якості формування організаційної культури відіграє саме лідер, його особисті і професійні якості. Узагальнення О. В. Креденцер свідчать про те, що основними критеріями у визначенні типології організаційної культури виступають показники управління організацією, і саме вони визначають орієнтацію на людей або на інші цінності організації [4].

Організаційна культура визначається як спосіб здійснення діяльності в рамках певної організації, що є свідченням того, що персонал бере на себе конкретні зобов'язання з метою успішної адаптації організації в зовнішнє середовище, а також успішної внутрішньої інтеграції.

Отже, лідерство в сфері організації туризму можна сприймати як процес вдосконалення організаційної культури, що дозволяє розвивати такі елементи, які в своїй сукупності забезпечуватимуть ефективну діяльність усієї туристичної системи за умови реалізації стратегічних цілей. Якщо потреба у підвищенні ефективності організаційної діяльності відсутня, то вплив лідера на будь-який елемент організаційної структури втрачає сенс.

#### **Література:**

1. Лук'янова Л. Г. Освіта в туризмі. Київ : Вища школа, 2018. 719 с.
2. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / авт.-уклад. В. А. Смолій, В. К. Федорченко, В. І. Цибух. Київ : Слово, 2016. 72 с.
3. Карамушка Л. М., Іщук О. В. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу. Київ-Запоріжжя, 2015, 276 с.
4. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури. Актуальні проблеми психології / ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін. Київ–Алчевськ : ЛАДО, 2019. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2019. Вип. 39. С. 11–15.



***Карпеко Надія Миколаївна,***

*кандидат наук з державного управління, доцент,*

*старший викладач кафедри управління та організації діяльності в сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Туристична галузь, хоча і відноситься в широкому сенсі до сфери послуг, має ряд унікальних особливостей, що не дозволяють порівнювати її з іншими і переносити в неї досвід діяльності управління без попереднього глибокого переосмислення. Першою і найважливішою рисою туризму як галузі економіки являється її розмір і міра різноманітності, причому окремі її підгалузі у край складно

взаємодіють між собою і з іншими організаціями, що роблять пов'язані з туризмом послуги (наприклад, з транспортом, дорожнім, комунально-побутовим господарством тощо). Не менш важлива відсутність чіткої постановки орієнтирів діяльності і розвитку окремих організацій галузі.

Особливість туристського продукту формує утруднення маркетингового управління його створенням і реалізацією, оскільки багато в чому він не схожий не лише з речовими товарами, але і з іншими типами послуг. Маркетинг-мікс в туризмі складений як з точки зору досягнення бажаного економічного ефекту роботи фірми, так і з позиції задоволення реальних потреб клієнтів, додатково включаючи як мінімум активну роботу з персоналом у сфері його навчання і стимулювання, прив'язку до особливостей конкретних місцевостей, організаційні і логістичні особливості. Попит на туристичний продукт нестійкий в часі і неоднорідний по сегментах ринку через низку обставин таких як, особливості туризму як послуги, особливості підходів до сегментації споживачів, основним чинником для якого стають психологічні, непереборний вплив макроекономічних, соціальних, політико-правових чинників [2, с. 47].

Окрім усіх інших галузевих особливостей в туризмі вираженою специфікою відрізняється і управлінська діяльність, хоча їй властивий і ряд рис, загальних для будь-якого управління у будь-яких сферах і функціональних напрямках. Адміністративно-управлінський персонал в туристичній галузі вирішує ряд специфічних організаційних, маркетингових, логістичних і інших завдань, серед яких особливо виділяються наступні:

1. Сегментація ринку, позиціонування продукту з урахуванням реальних потреб цільової аудиторії, пошук і заняття своєї унікальної ринкової ніші.

2. Оцінка власних і інших доступних фірмі ресурсів з позицій їх застосовності і достатності для задоволення попиту вибраного цільового сегменту.

3. Оцінка рівня задоволеності клієнтів з метою формування обґрунтованого прогнозу лояльності клієнтів, а отже — майбутнього попиту.

4. Вивчення можливостей взаємодії турфірми з іншими учасниками процесу надання комплексної туристичної послуги, вибір оптимальних партнерів з урахуванням специфіки і результатів їх взаємовідносин з клієнтами [3, с. 184].

Проведений аналіз управлінської і маркетингової специфіки туристичної галузі дозволив зробити висновок про її своєрідність, витікаючу з об'єктивно існуючих і непереборних зовнішніх і внутрішніх чинників. Звідси витікає, що менеджери цієї сфери діяльності повинні мати особливий набір компетенцій, а знання і накопичений управлінський досвід з інших галузей і комплексів не може бути прямим і без істотної адаптації запозиченим і застосованим туристичними компаніями. Між тим, туристичний бізнес у всьому світі продовжує активно розвиватися і рости, що збільшує давно існуючу потребу в систематизованих теоретичних положеннях і формуванні практичних навичок організації функціонування учасників туристичної галузі. Пильне вивчення роботи туристичних організацій і їх взаємодії дозволяє стверджувати, що туризм слід вважати не єдиною галуззю, а комплексом тісно взаємозв'язаних підгалузей, що при цьому істотно розрізняються технологічними процесами і організаційними підходами.

Звідси витікає, що ризики в туристичній сфері, особливо комерційні, дуже високі і перевищують параметри багатьох інших галузей. Найбільш характерні для неї загальногалузеві масові ризики, що, окрім іншого, ускладнює їх страхування. В

Україні у випадках реалізації таких ризиків галузь набуває допомогу і підтримку держави, проте ті підприємства, які не мають власних резервів і запасу фінансової міцності, діють на ринку агресивно і економлять на вартості страхування, нерідко все одно не можуть здолати наслідки кризових явищ [1, с. 93].

Також при наданні туристичних послуг суб'єктами, які можуть понести збиток в силу реалізації негативних вірогідних подій, являються самі туристи. Ризики, що спричиняють ущерб здоров'ю клієнтів, найбільш типові для екстремальних видів туризму, а також екзотичних дестинацій, максимально далеких за своїми умовами (передусім побутовим і кліматичним) від звичних для клієнта. Ризики, пов'язані з майном клієнтів, прив'язані до дестинацій, високим рівнем злочинності, що характеризується, і низькою культурою ведення бізнесу. Проте є також середньомісним ризик незадоволення поїздкою і відпочинком, що зазвичай реалізовується при недостатності, неповноті, неадекватності інформації про комплекс послуг, наданий туристові до придбання послуги. Ризики також виникають в результаті неузгодженості дій окремих учасників туристичного процесу (готелі, транспортні і екскурсійні компанії, торгівля і громадське харчування і т. д.), оскільки у формованій ними системі діє правило «слабкої ланки»: враження від цілком вдалого і комфортного туру може бути зіпсоване єдиною дрібницею, що зберігається впродовж усього терміну надання.

#### Література:

1. Мацкевич Н. М. Структура управління в галузі туризму / Н.М. Мацкевич, Н.М. Ковальчук, Т.Г. Овчаренко. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2009. № 9. С. 92–94.
2. Мізюк Б. М., Полотай Б. Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2016. Вип. 51. С. 45–49.
3. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : КНТЕУ, 2010. 596 с.



**Крушинська Алла Вікторівна,**

*кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

#### **ПРОБЛЕМИ ПІДПОРЯДКОВАНOSTІ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ НА ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ**

Однією з вагомих проблемою розвитку туризму в Україні є певна невизначеність його місця в системі органів управління як державного, так і місцевого рівня, про що свідчить історія змін підпорядкування центрального органу управління туризмом та відсутність єдиного підходу в підпорядкуванні (табл. 1).

## Етапи підпорядкування центрального органу управління туризмом

Державний комітет України по туризму (Держкомтуризму) утворений 12 серпня 1993 року, підпорядковувався Кабінету Міністрів України. Ліквідовано постановою КМУ від 25 серпня 2004 року №1109.
Державний департамент туризму утворений 9 серпня 2001 року при Міністерстві України у справах сім'ї, молоді та спорту. Ліквідований постановою КМУ від 11 липня 2002 року №957.
Державна служба туризму та курортів (Держтуризмкурорт) утворена 13 лютого 2006 року при Міністерстві культури та туризму. Ліквідоване постановою КМУ від 28 березня 2010 року №346.
Державне агентство України з туризму та курортів (Держтуризмкурорт України) утворене 6 квітня 2011 року при Міністерстві інфраструктури України. Ліквідоване постановою КМУ від 10 вересня 2014 року №442. Остаточо ліквідоване у січні 2015 року.
Департамент туризму та курортів створений 22 липня 2016 року при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України
У 2019 році створено головне управління туризму директорату туризму Міністерства культури, молоді та спорту України (згодом, Міністерство культури та інформаційної політики)
Державне агентство розвитку туризму України, створене 24 грудня 2019 року, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури та інформаційної політики.
8 вересня 2021 року Кабінетом Міністрів України ухвалено рішення, що подальша координація Державного агентства розвитку туризму здійснюватиметься Міністром інфраструктури.
Наразі Державне агентство розвитку туризму України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується Міністерством культури, молоді та спорту, яке реалізує державну політику у сфері туризму та курортів (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів)

*Примітка. Складено автором [1]*

Як бачимо з таблиці 1, координація розвитку туристичної галузі відбувалася за різними функціональними напрямками, туризм відносився до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства культури та інформаційної політики, Міністерства культури, молоді та спорту тощо. Впродовж постійної зміни підпорядкованості, відбувалось паралельне надання або вилучення повноважень, їх постійний перерозподіл від більшої самостійності до повної підпорядкованості координуючого туризм органу.

Очевидно, що нестабільність підходів щодо управління туристичною галуззю, постійна міграція органу управління туризмом від одного Міністерства до іншого, його періодична ліквідація та створення у іншій структурі, негативно впливають на ефективність функціонування туристичних об'єктів, не сприяють розвитку туристичної інфраструктури, в свою чергу це не дає змоги реалізовувати єдину централізовану стратегію розвитку туризму на рівні країни. Ускладнюються ці питання і проблемами фінансування туристичної галузі в умовах постійної зміни підпорядкованості різним міністерствам, як результат можемо бачити незавершені реставрації історико-культурних об'єктів, які занедбані стоять роками і продовжують руйнуватися.

На місцевому рівні та ж ситуація, туризм відносять і до економіки, і до гуманітарної політики, і до культури, молоді та спорту, і до інфраструктури, і до зовнішньоекономічних зв'язків, як приклад наведемо підпорядкування органів управління туризмом у декількох відомих туристичних центрах України.

Таблиця 2

## Підпорядкування органів управління туризмом на місцевому рівні

Місто	Орган управління туризмом	Підпорядкування	К-сть осіб
Луцьк	Управління туризму та промоції міста	Міський голова	3
Біла-Церква	Відділ культури і туризму	Міський голова	6
Кам'янець-Подільський	Відділ туризму	Управління культури та туризму. Департамент гуманітарної політики	2
Умань	Відділ туризму	Міський голова	2
Мукачево	Сектор з питань туризму	Відділ економіки	-
Ужгород	Відділ зовнішньоекономічних зв'язків, інвестицій та туризму	Управління економічного розвитку міста	3

*Примітка. Складено автором*

Така різноманітність підходів є однією з причин відсутності цілісної політики розвитку туристичної галузі й на місцевому рівні також. Більше того і досі значна частка туристичних об'єктів мають подвійне або взагалі не визначене підпорядкування, це твердження часто поширюється як на замкові споруди. Наприклад, ряд об'єктів, які знаходилися на балансах, що належали до спільної власності територіальних громад і одночасно належали до підпорядкування Міністерства культури, молоді та спорту як історико-культурні цінності, перебували у безпосередньому управлінні Міністерства інфраструктури. Зрозуміло, що в цій колізійній ситуації управління ускладнено як на державному, так і на місцевому рівнях. Ідеться, перш за все, про невизначеність економічного розвитку туризму, відсутність єдиної політики управління, яка змінюється з кожною зміною уряду. Відразу відповідне переформатування відбувається й на місцях. Україна, декларуючи величезний туристичний потенціал та визначаючи туризм як один з пріоритетних напрямків розвитку має однозначно і на постійній основі вирішити це питання. Наприклад, органом управління туризмом в Польщі є Польська Організація Туризму, заснована ще у 1925 році, яка входить до складу Міністерства спорту та туризму, у Італії – Департамент туризму в Міністерстві культури та туризму, у Німеччині – Німецький туристичний офіс, який є частиною Федерального міністерства економіки та енергетики, у США – централізованого органу управління туризмом на національному рівні взагалі немає, а кожен зі штатів створює свої структури, проте у складі Міністерства торгівлі США існує Національна асоціація туризму. На нашу думку, якщо туризм розглядати як потужний бюджетонаповнюючий фактор, то його слід віднести до відання Міністерства економіки і централізовано працювати на залучення інвестицій, розбудову туристичної інфраструктури та збільшенню рентабельності галузі.

Отже, визначеність підходів до організації управління туризмом в Україні дозволить нарощувати потенціал ринку туристичних послуг, покращити фінансово-економічний стан об'єктів туристичної індустрії та стан туристичних ресурсів.



Однозначне розмежування функцій нагляду, розвитку та контролю між різними організаціями та відомствами на державному та місцевому рівнях( а також між ними, щодо деяких туристичних об'єктів) дозволить пришвидшити їх післявоєнне відновлення та активізацію роботи.

### **Література:**

1. Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 995. *Верховна Рада України*. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2019-%D0%BF#Text>.

2. Деякі питання центральних органів виконавчої влади у сфері культури. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 3. *Верховна Рада України*. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2022-%D0%BF#n2>.



**Сагадіна Оксана Юріївна,**  
кандидат педагогічних наук,  
директор Селищанського ліцею Гніванської міської ради,

**Буга Наталія Юріївна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ**

Підвищення туристичної привабливості регіону це один із пріоритетів стратегії розвитку майже кожного регіону. Завдяки активному розвитку туристичної індустрії як окремі регіони, так і країни отримують додаткові джерела прибутків. Збільшення доходів за рахунок сплати податків (прямих і опосередкованих), створення робочих місць, підвищення добробуту громад – це лише частина тих вигід, що може отримати регіон за рахунок розвитку туризму.

Розглянемо виклики, з якими стикається регіон та органи публічної влади під час забезпечення туристичної привабливості на прикладі Вінницької області. Основною проблемою є створення відповідного рівня безпеки, що дуже важко здійснити в умовах військових дій.

Наступною проблемою є недостатній розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури та індустрії гостинності області. Аналіз туристичного потенціалу Вінниччини дає підстави стверджувати, що регіон має багатий фонд об'єктів історико-культурної спадщини, втім більше 70% із них перебуває в незадовільному стані та потребують негайних реставраційних робіт, і ще 10% – негайних протиаварійних.

Недостатній рівень обслуговування та якість надання туристичних послуг. За інформацією Державної статистичної служби України, на Вінниччині з 2018 р.

зменшилась кількість туристичних операторів та агентів на 24 % [1], що обумовлено зниженням попиту на туристичні послуги через пандемію та війну. Низька зацікавленість туристичних підприємств у розвитку локального туризму та їх орієнтація на зовнішній ринок також гальмує розвиток туризму Вінницької області. Прикметно, що серед пропозицій усіх популярних туристичних підприємств, які функціонують на території Вінниччини, майже немає мандрівок регіоном. Лише тур-клуб «Бідняжка» пропонує одноденний тур «Малі міста – великі історії».

Недостатнє інформаційно-комунікативне забезпечення туристичного продукту на українському та міжнародному туристичних ринках. Відсутність дієвої стратегії просування регіону призвело до того, що незважаючи на те, що у 2021 році було представлено туристичний бренд «Вінниччина – подорож за враженнями», він є маловідомим для широкої громадськості. Створена айдентика не використовується на промоматеріалах та сувенірній продукції. Вінницька область, на відміну від обласного центру м. Вінниці, немає власного інформаційно-туристичного сайту, який би збільшував інформаційну присутність регіону в інтернет-просторі та сприяв зростанню обізнаності серед суспільства про його туристичний потенціал. Крім того, відсутність інформаційно-комунікаційних кампаній для популяризації туристичних місць призводить до того, що немає їх візуальної впізнаваності на загальнонаціональному та міжнародному рівні, а це в свою чергу, впливає на кількість туристичних потоків та ефективність розвитку туристичної галузі в області.

Якщо вищезначені проблеми важко реалізувати лише в окремо взятому регіоні, то популяризація Вінниччини як туристичної дестинації може бути запланована та реалізована на рівні органів влади області, причому це не потребуватиме значних фінансових витрат.

Важливим інструментом підвищення туристичної привабливості Вінницької області та популяризації її туристичних напрямків є проведення інформаційних та рекламних кампаній. Необхідно створити серію промо-роликів, які формуватимуть позитивний імідж, популяризуватимуть туристичні пропозиції та підвищуватимуть інтерес туристів до історико-культурних пам'яток та унікального туристичного досвіду, що пропонує кожен із районів області. Можна застосувати так звані «туристичні магніти» конкретних районів. Наприклад, для Могилів-Подільського району це можуть бути Лядовський скельний монастир; Замок Чурилів; Палац М. Чацького; Державний історико-культурний заповідник «Буша»; Гайдамацький яр; Регіональний ландшафтний парк «Мурафа».

Одним із методів просування на міжнародному ринку є проведення тематичних заходів в регіонах сусідніх країн, зокрема в тих, з ким Вінницька область підписала Угоди про торговельно-економічне, науково-технічне та культурне співробітництво – Республіка Польща, Чеська Республіка, Румунія та Республіка Молдова. Демонстрація унікальних культурних та архітектурних об'єктів, місць відпочинку, продукції місцевих виробників за кордоном сприятиме зростанню обізнаності та інтересу іноземців до Вінниччини, яка буде сприяти підвищенню і так існуючої зацікавленості Україною. Крім того, тематичні заходи можуть привернути увагу місцевих медіа, а розміщення матеріалів сприятиме формуванню іміджу Вінницької області на міжнародній арені.

Збільшити впізнаваність туристичних об'єктів можна за рахунок Інтернет-засобів, зокрема, розміщення рекламних банерів або інших типів графічних оголошень на відповідних веб-сайтах. Рекламувати можна як туристичний потенціал

Вінниччини загалом, так і конкретні об'єкти чи окремий вид туризму. До прикладу, рекламу курортного потенціалу Хмельника можна налаштувати як на широку аудиторію, здійснюючи основне таргетування за географічним показником, так і на більш конкретний сегмент як-от група людей, які цікавляться темою оздоровлення організму.

Застосування Influence-маркетингу також сприятиме популяризації туристичних місць на національному ринку. При використанні такого інструменту просування вплив на цільову аудиторію досягається через персональні рекомендації лідера думок, що має публічний авторитет. Це можуть бути зірки шоу-бізнесу, актори, блогери та інші відомі постаті, що мають вплив на масову аудиторію.

Цікавим способом просування є використання продакт-плейсменту. Додаючи демонстрацію туристичних об'єктів в канву сюжету, відбувається ненав'язливе фонове рекламування туристичного потенціалу регіону, що є запорукою збільшення туристичних потоків із осіб, які переглянули фільм, серіал, музичний кліп чи телепрограму. У Вінницькій області є достатньо привабливих туристичних об'єктів, які можна популяризувати шляхом зйомок різножанрової аудіовізуальної продукції.

Отже, формування інформаційно-комунікаційного забезпечення туристичного потенціалу Вінниччини має вирішальне значення для залучення відвідувачів у регіон, збільшення прибутків та інвестицій у туризм. Промоцію доцільно проводити в рамках розробленого туристичного бренду «Вінниця – подорож за враженнями», який підкреслює унікальний туристичний потенціал регіону.

### Література:

1. Статистичний щорічник України за 2020 рік : статистичний збірник / за ред. І. Венера. Київ. 2020. 455 с. URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (дата звернення: 17.04.2023).



**Сем'янчук Петро Михайлович,**

*кандидат економічних наук,*

*старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

### КУРОРТНІ РЕАЛІЇ УКРАЇНИ

Курортна справа забезпечує рекреаційну нішу індустрії туризму. Потреби людей у лікуванні, оздоровленні, профілактиці та реабілітації більшою мірою задовольняються підприємствами курортної сфери. Рекреаційні мотиватори туристів можна вважати актуальними, важливими й доволі чисельними. Природно, що будівництво і функціонування суб'єктів санаторно-курортного господарства максимально наближені до місць природних лікувальних ресурсів. Основними та найкращими курортними регіонами України з відповідними ресурсами вважаються Чорноморський, Азовський і Карпатський.

Агресивна московитська окупація України, що розпочалася у 2014 році, спершу торкнулася Криму. Внаслідок цього Україна тимчасово втратила контроль над усіма кримськими санаторно-курортними закладами, багато з яких

характеризувалися розташуванням у субтропічному кліматичному поясі. Саме цей географічний рекреаційний пояс вважався однією з ключових туристично-рекреаційних принад. Повномасштабне московитсько-окупаційне вторгнення в Лютому 2022 року призвело до втрати Україною всієї території Приазов'я та значної частини Причорномор'я. Разом із тим, такі відомі курортні центри Херсонської області як Арабатська стрілка, Залізний Порт, Лазурне, Генічеськ, Скадовськ, і Хорли; Запорізької області як Приморськ, Степанівка Перша, Бердянськ і Кирилівка; Донецької області як Білосарайська коса, Урзуф і Мелекіне – також цілком втратили українське підпорядкування. Щоденні бойові дії, обстріли й загрози ракетних та інших авіаударів позбавили Українське курортне Приазов'я і Причорномор'я звичного профілактичного, оздоровчого, лікувального та реабілітаційного призначення.

Неокупована частина Українського Причорномор'я зі своїми лікувальними, оздоровчими, профілактичними та реабілітаційними закладами є ризикованою для повноцінного задоволення туристичних потреб. Цьому причиною є регулярні тривоги, що супроводжуються ракетними та іншими свідомими руйнівними ударами по цивільній інфраструктурі й житлових масивах. Санаторно-курортні підприємства також є мішенями для ударів й саме тому окремі з них можуть бути тимчасово непридатними для використання за рекреаційним призначенням. Звідси випливає, що Чорноморське й Азовське санаторно-курортне господарство України, за умов тимчасової окупації і воєнного стану, фактично втратили свою довоєнну рекреаційно-туристичну привабливість і потужність.

Карпатський санаторно-курортний регіон, єдиний з трьох аналогічних, за теперішніх надскладних військових і політичних умов, фактично виконує свою рекреаційну роль. Аналізуючи особливості функціонування цього регіону, І.Волкова та Ю.Лось дійшли такого висновку: «представлений цілющими мінеральними водами різного хімічного складу, родовищами лікувальних грязей та озокериту, чистим гірським повітрям, багатою рослинністю та різноманітністю ландшафтів. Багатий природно-ресурсний потенціал регіону у поєднанні з вигідним географічним положенням в центрі Європи, багаторічним досвідом і напрацюванням у сфері рекреації, значним трудовим потенціалом та досить розвиненою інфраструктурою є достатньо вагомою передумовою пріоритетного розвитку системи санаторно-курортного лікування та оздоровлення, орієнтованою як на внутрішнього споживача, так і на обслуговування іноземного контингенту» [1, с. 143].

Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська й Чернівецька області, що входять до Карпатського рекреаційно-курортного регіону, окрім перспектив організації лікувально-оздоровчих, профілактичних та реабілітаційних турів – на даному етапі є місцем для прийому і розташування внутрішньо переміщених осіб. Повернення України до повноцінного курортного функціонування можливе за умов цілковитого звільнення від московитської окупації, припинення усіх бойових дій і військових зіткнень, розмінування території і відновлення зруйнованої інфраструктури.

Стратегія розвитку національного туризму і курортів України на період до 2026 року була затверджена у 2017 році, себто на час тимчасової окупації і втрати контролю над Кримом і значною частиною рекреаційно-курортного Причорномор'я і Приазов'я. Оскільки тодішня ситуація не набула такого військово-руйнівного характеру, базові засади Стратегії зводилися до такого:

а) забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної політики розвитку санаторно-курортного господарства із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського потенціалу;

б) сприяння розвитку міжрегіональної та міжнародної співпраці у сфері санаторно-курортного господарювання, а також наближення й уніфікація національних стандартів у цій сфері до міжнародних;

в) удосконалення нормативно-правового регулювання санаторно-курортної галузі та постійне покращення бізнес-клімату на основі добросовісної конкуренції;

г) концентрація усіх необхідних національних ресурсів на пріоритетних завданнях розвитку санаторно-курортної справи і всіх рекреаційних територій;

ґ) створення загальнодержавної інформаційної системи щодо санаторно-курортної галузі та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі;

д) запровадження на національному рівні інституту саморегульованих організацій у сфері санаторно-курортного господарювання;

е) популяризація українського санаторно-курортного потенціалу у Світі та просування якісної національної туристично-рекреаційної продукції у світовому інформаційному просторі [2].

Враховуючи теперішні реалії, Стратегією слід доповнити такими заходами:

а) розроблення вертикально-наскрізної програми відновлення і розвитку рекреаційно-туристичних територій із залученням іноземних інвестицій;

б) новітньо-інноваційні діагностично-лікувально-профілактично-реабілітаційно-практичні нововведення в діяльність курортних та інших рекреаційних підприємств;

в) кількісно-якісне поліпшення інфраструктурної та матеріально-технічної компонент рекреаційної сфери;

г) дієві контрольні та репутаційні заходи українських курортних підприємств.

Комплексна реалізація усіх передбачених Стратегією і запропонованих нами заходів позитивно сприятимуть якісному наданню лікувальних, оздоровчих, профілактичних та реабілітаційних послуг українськими курортними й іншими рекреаційними підприємствами.

### Література:

3. Волкова І. І., Лось Ю. О. Розвиток санаторно-курортної діяльності в Карпатському регіоні. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2017. Випуск 6. С. 143–152.

4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.



**Фасолько Тетяна Миколаївна,**  
кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри математики, статистики та інформаційних технологій  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

## **РОЛЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ВІДНОВЛЕННІ Й АКТИВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ**

Публічна влада повинна створювати належні умови для забезпечення всебічного і сталого розвитку всіх сфер національного господарства. Таке сприяння повинно здійснюватися на усіх рівнях, а саме – у територіальних громадах, в районах, в областях і в країні загалом. Значна частина макроекономічного потенціалу України окупована, зруйнована та пошкоджена. За оцінками експертів відновлення економіки України до періоду 2013 року вимірюватиметься сотнями мільярдів доларів, якщо не трильйонами. Цифри є доволі умовними й не враховують непоправні людські втрати і знищену природу внаслідок геноциду й екоциду супроти України.

Теперішні надважкі військові, безпекові, економічні, соціальні та політичні умови ставлять перед туристичною галуззю України та публічною владою складні та термінові завдання. Держава повинна об'єднати всі свої управлінські, законодавчі, адміністративні й економічні інструменти задля «забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав. Крім того, створення умов для безпеки туризму, захисту прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд. А також збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні, відновленні та забудові територій. І зрештою, створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності тощо» [1, с. 119].

Післявоєнний розвиток туризму в Україні на вільних та деокупованих територіях потребуватиме значних фінансових ресурсів упродовж тривалого періоду. Варто зазначити, що велика кількість історично-культурних пам'яток до повномасштабного вторгнення перебували в занедбаному стані, а багато з них на межі безповоротної руйнації. Екологічна ситуація багатьох населених пунктів була незадовільною, а туристична інфраструктура практично відсутньою. Війна в разі погіршила тодішню ситуацію – на окупованих і прифронтових територіях спостерігаються чіткі ознаки свідомого екоциду, а багато культурних пам'яток знищено й вивезено з України.

Відтак, витрати часу, праці та грошей на масштабні реставраційні роботи і консервування історико-культурних пам'яток, а також на відновлення природних ресурсів України будуть колосальними. Потрібне буде комплексне поєднання фахівців різних сфер з необхідною професійною кваліфікацією, винахідливим, креативним і патріотичним мисленням, відповідними навиками, залучаючи при цьому активну молодь для набуття досвіду роботи й генерування свіжих ідей. Такий обсяг робіт з бажаною результативністю буде можливим за сприяння та

співорганізаційних робіт органів публічної влади. Залучення інформаційних технологій і фахівців у цій сфері якісно автоматизує необхідні ділянки роботи й оптимізує різні реставраційно-відновлювальні та фінансово-господарські процеси. Це пришвидшить реалізацію усіх запланованих заходів у сфері туризму.

Процеси повноцінного відновлення туризму і рекреації в Україні варто планувати і здійснювати паралельно, послідовно поєднуючи низку етапів:

Перший – реальна оцінка стану й обсягу наявних, вцілілих, пошкоджених і зруйнованих історично-культурних, природних, етнографічних та інших об'єктів сфери туризму і рекреації, а також здійснити розрахунки стосовно необхідних ресурсів для проведення усіх відповідних робіт.

Другий – активізація національного попиту на внутрішній туристичний продукт і розробка стратегічної маркетингової політики щодо популяризації України на міжнародній арені як провідної, перспективної та інвестиційно-привабливої туристичної країни.

Третій – проектування української національної туристичної продукції з урахуванням природної, історичної, етнографічної і культурної специфіки України.

Четвертий – державна, регіональна й місцева підтримка вдалих, оригінальних, реалістично-перспективних та інвестиційно-вигідних туристичних бізнес-ідей.

П'ятий – жорсткий контроль за використанням ресурсів, виконанням усіх запланованих робіт і реалізацією туристичних бізнес-проектів з відповідними обліковими операціями, аналітичними звітами і внесеннями необхідних поправок.

Усе вищесказане підводить нас до необхідності теоретичного моделювання впливу публічної влади на відновлення і розвиток українського національного туризму<sup>1</sup>:

$$\sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m (R_{ij}^{F-I} + H_{ij}^{F-I} + M_{ij}^{F-I}) p_{ij}^A \cdot p_{ij}^L \cdot p_{ij}^E \right) \rightarrow \max (1),$$

$$\Sigma(C_i) \leq B \quad (2)$$

де  $i$  – це регіональна адміністративна одиниця, де проводитимуться відновлювально-активізаційні туристичні роботи (в тому числі АР Крим, всі області, міста Київ і Севастополь);  $j$  – це вид спеціалізованого туризму, в межах якого проводитимуться роботи;  $n$  – це кількість адміністративних одиниць України, число яких складає 27;  $m$  – це кількість видів спецтуризму;  $R_{ij}^{F-I}$  – це обсяг необхідних фінансово-інвестиційних ресурсів для забезпечення матеріальної основи відновлювальних туристичних робіт;  $H_{ij}^{F-I}$  – це обсяг необхідних фінансово-інвестиційних ресурсів для забезпечення професійно-фахової основи активізаційних туристичних робіт;  $M_{ij}^{F-I}$  – це обсяг необхідних фінансово-інвестиційних ресурсів для забезпечення маркетингової основи усіх туристичних робіт;  $p_{ij}^A$  – це результативність адміністративних дій органів публічної влади у відновлювально-активізаційних туристичних роботах;  $p_{ij}^L$  – це результативність законодавчих дій органів публічної влади у всіх видах робіт;  $p_{ij}^E$  – це результативність економічних дій органів публічної влади у відновлювально-активізаційних туристичних роботах,  $C_i$  – витрати на кожний окремий захід,  $B$  – бюджет.

<sup>1</sup>Формула 1 розроблена авторкою

Запропонована модель призначена з'ясувати ступінь ефективності та дієвості органів публічної влади у відновлювально-активізаційних туристичних роботах як у національних масштабах, так і на рівні усіх адміністративних одиниць. Усі залучені важелі та інструменти економічного, юридичного й адміністративного характеру повинні бути оптимально поєднані з метою успішного розвитку туризму в Україні.

#### **Література:**

1. Крутій Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1 (82). С. 118–121.



## ЗМІСТ

Вітальне слово ректора .....3

**СЕКЦІЯ 1 Реформування сфери публічного управління: вітчизняний та міжнародний досвід**

*Андрієвська О. О.* Проблеми формування органів виконавчої влади УНР: історичні уроки .....4

*Андріяш В. І.* Основі передумови реформування сфери публічного управління.....6

*Більовський В. С.* Вплив громадянського суспільства в Польщі на формування державного правління .....8

*Василенко Н. В.* Нова модель співпраці закладів вищої освіти із стейкхолдерами: діалог та медіація.....9

*Велічко Д. М.* Реформування сфери місцевого самоврядування у Франції .....11

*Головко П. В.* Досвід державного будівництва Тайванської Республіки .....13

*Голощук Д. І.* Досвід державного управління Індії новітнього періоду .....14

*Грищук В. К.* Адміністративно-правова реформа в Україні: на часі?.....16

*Громадська Н. А.* Основні напрями розвитку публічного управління .....22

*Доброжинський А. В.* Штучний інтелект та його вплив на сферу освіти.....23

*Климчук О. В.* Світові трансформаційні процеси у сфері публічного управління: виклики для України .....26

*Клімов В. А.* Види компетенції суб'єктів публічного управління .....29

*Ключкович А. Ю.* Децентралізація влади та розбудова регіонального самоврядування у Словаччій Республіці .....31

*Конончук Б. Р.* Особливості формування органів публічної влади Української держави Павла Скоропадського .....33

*Кравченко А. О.* Механізм побудови соціальної політики в сучасній Україні .....35

*Лях Ю. І., Головін М. Є.* Розвиток територіальних громад.....37

*Малікіна О. А.* Концепція нового державного менеджменту .....39

*Матієнко В. Л.* Інститут академічної доброчесності в системі забезпечення якості вищої освіти .....41

*Меляков А. В., Кулініч О. В.* Перспективи вдосконалення системи надання соціальних послуг на місцевому рівні .....43

*Лопушинський І. П.* Забезпечення безбар'єрності в органах публічної влади України як рівної можливості для всіх суспільних груп населення .....45

*Підвисоцька О. В.* Розвиток підприємництва на сільських територіях .....48

*Підлісна Т. В.* Розвиток гендерної політики в Україні в контексті європейського досвіду.....50

*Помаза-Пономаренко А. Л.* Інституціональний механізм публічного управління в екологічній сфері: Німеччина й Україна .....53

<i>Радзівілл О. А., Толкачова І. А.</i> Виклики міжнародному правопорядку в контексті світоглядних зрушень сучасності .....	55
<i>Самарічева Т. А.</i> Сучасний стан фінансової децентралізації в Україні .....	57
<i>Стеньгач Н. О.</i> Традиції публічності політико-правового життя в Українській козацькій державі (друга половина XVII – початок XVIII ст.).....	60
<i>Черняк А. І.</i> Технології підготовки фахівців закладом вищої світи: зовнішні та внутрішні стейкхолдери .....	62
<i>Шамара О. О.</i> Розвиток територіальних громад в умовах децентралізації .....	64

## **СЕКЦІЯ 2 Розвиток публічної служби в сучасних умовах державотворення**

<i>Владовська К. П.</i> Інститут державного секретаря в контексті реформування сфери публічного управління та публічної служби в Україні .....	67
<i>Войтик О. Є.</i> Управлінські рішення в органах місцевого самоврядування: проблематика їх прийняття .....	69
<i>Захаркевич Н. П., Арзянцева Д. А.</i> Розвиток креативного потенціалу у сфері публічної служби .....	71
<i>Іванченко А. В.</i> Удосконалення інституту державної служби України на сучасному етапі.....	74
<i>Капітанець С. В.</i> Розвиток комунікації органів публічного управління в індермінованих умовах .....	76
<i>Лалуєва Н. М., Бекас Я. А.</i> Взаємодія органів державної влади та громадськості як двосторонній процес .....	78
<i>Ленчук А. С.</i> Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації .....	80
<i>Ленчук А. С.</i> Особливості розгляду адміністративних спорів, які виникають з відносин публічної служби .....	82
<i>Лях Ю. І., Перцев А. В.</i> Роль організаційної компетентності в професійному розвитку публічних службовців .....	84
<i>Мартинюк Н. М.</i> Механізми антикризового управління в системі надання соціальних послуг.....	86
<i>Штиршов О. М., Хлановський В. С.</i> Шляхи формування політичного іміджу лідера.....	88
<i>Шульський І. В.</i> Удосконалення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад в Україні.....	90

## **СЕКЦІЯ 3 Економіко-правові аспекти публічного управління**

<i>Ваганова Л. В., Банашко О. О.</i> Особливості державного управління регіональним розвитком .....	93
<i>Гвоздь Є. В.</i> Механізми удосконалення логістичних процесів енергогенеруючого підприємства .....	95

<i>Зуб А. В.</i> Зовнішньополітичні виміри публічної політики інклюзивної освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.....	97
<i>Ігнат А. В.</i> Інструменти економічного розвитку підприємницького середовища в Україні .....	99
<i>Капленко Г. В.</i> Переконавання в публічному адмініструванні .....	102
<i>Корюгін А. В.</i> Методологічні засади дослідження ефективності управління внутрішнім середовищем організації.....	104
<i>Машкіна О. І.</i> Інституційні засади публічного управління захистом прав дітей в умовах війни.....	107
<i>Маєвський Ю. Ф.</i> Інноваційні аспекти розвитку публічного управління в аграрному секторі економіки .....	109
<i>Омельчук Л. В.</i> Роль правового регулювання у формуванні та реалізації державної економічної політики: від концепції до практики.....	112
<i>Пастух К. В.</i> Оцінювання реалізації державної регіональної політики в Україні. ....	114
<i>Терещенко Т. В.</i> Державна політика регіонального розвитку України: синергетичний підхід.....	117
<i>Хитра О. В., Капелюшок С. В.</i> Реалізація політики «місцевих синергізмів» як передумова ефективного регіонального розвитку .....	119
<i>Хитра О. В., Ленчук А. С.</i> Роль самоорганізації у розвитку регіонів як складних соціо-еколого-економічних систем .....	123
<i>Фрадинський О. А.</i> Взаємна адміністративна допомога у митних справах: необхідність денонсації окремих міжнародних угод.....	126
<i>Чепель Д. Р.</i> Інвестиційна привабливість України та її регіонів .....	128
<i>Нрыпські W.</i> The significance of complaints, motions and petitions as legal instruments for the operation of civil society in a democratic state of Law .....	130
<i>Ostrowski A.</i> Relacja udziału gmin w podatku dochodowym od osób fizycznych do ich dochodów.....	132

#### СЕКЦІЯ 4 Публічне управління у сфері національної безпеки

<i>Верба С. М.</i> Національна безпека: теоретичні аспекти .....	135
<i>Копанчук О. Є.</i> Фактори формування національних інтересів України в сучасних умовах .....	137
<i>Кузь.В. А.</i> Досвід США у забезпеченні енергетичної безпеки .....	139
<i>Маруцин Ю. В.</i> Перспективи існування Державного фонду регіонального розвитку як інструмента забезпечення регіональної єдності держави.....	141
<i>Недзельська У. В.</i> Відновлювальна енергетика під час війни: стан та перспективи розвитку .....	143
<i>Омельчук О. М., Омельчук Д. О.</i> Роль національної безпеки України в умовах інформатизації та глобалізації суспільних процесів .....	146

<i>Петькун С. М.</i> Нормативно-правове забезпечення соціальної безпеки в умовах цифровізації України .....	<b>148</b>
<i>Стрихарчук Р. М.</i> Чинники успішного управління у сфері національної безпеки України .....	<b>150</b>
<i>Струтинський О. Л.</i> Застосування відновлювальних джерел енергії як передумова відновлення енергетичної галузі у післявоєнний період.....	<b>152</b>
<i>Толкачова І.А., Гедзун М.А.</i> Проблеми забезпечення національної безпеки в Україні.....	<b>156</b>
<i>Цимбал Б. М.</i> Безпека особистості в контексті реалізації ефективної безпекової політики держави.....	<b>158</b>
<i>Форсюк В. О.</i> Правовий механізм формування екологічної безпеки.....	<b>160</b>
<i>Шевчук І. В.</i> Застосування «м'якої сили» та «жорсткої сили» як складників міжнародних безпекових відносин.....	<b>162</b>

#### **СЕКЦІЯ 5 Інформаційні технології у публічному управлінні**

<i>Андрусик Д. В.</i> Застосування європейської моделі електронних публічних послуг в умовах воєнного стану: виклики та можливості .....	<b>164</b>
<i>Варишнюк Н. О.</i> Критерії ефективності роботи електронних кабінетів органів публічної влади з погляду користувача.....	<b>166</b>
<i>Заболотенко Д. М.</i> Інформаційна компетентність публічного службовця у професійній діяльності .....	<b>169</b>
<i>Ісаченко Д. С.</i> Напрями діджиталізації державних послуг в Україні .....	<b>172</b>
<i>Іщук А. О.</i> Механізм надання публічних послуг: теоретична площина.....	<b>174</b>
<i>Лях Ю. І., Кретова Д. А.</i> Електронний документообіг у публічному секторі: проблеми та перспективи .....	<b>176</b>
<i>Мазан Д. А.</i> Використання новітніх технологій у публічному управлінні в контексті забезпечення національної безпеки.....	<b>179</b>
<i>Матвейчук Л.О., Польовий П.В.</i> Стратегічно-концептуальні напрями державної політики щодо цифровізації сфери публічного управління та розвитку цифрових компетентностей кадрового потенціалу органів публічної влади .....	<b>180</b>
<i>Мілько В. С.</i> Переваги використання хмарних технологій в роботі органів публічного управління .....	<b>184</b>
<i>Непша О. І.</i> Застосування штучного інтелекту під час ухвалення управлінських рішень: загальний концепт .....	<b>186</b>
<i>Требик Л. П.</i> Зміцнення цифрової довіри до влади через складові моделі електронного урядування .....	<b>188</b>
<i>Яковлєв С. Ю.</i> Електронні реєстри та документообіг: оптимізація процесів у державних установах .....	<b>191</b>
<i>Czechowski M.</i> Usługi elektronicznej administracji publicznej w Polsce.....	<b>193</b>

## СЕКЦІЯ 6 Європейська та євроатлантична інтеграція

<i>Іжєвський П. Г.</i> Відповідність України економічним критеріям вступу в Європейський Союз .....	195
<i>Лилик М. В.</i> Міжкультурна комунікація в Україні: євроінтеграційний контекст .	197
<i>Лозінська С. В.</i> Теоретичні аспекти взаємодії міжнародного права та міжнародних відносин .....	199
<i>Лях Ю. І., Бадаєва М. О.</i> Застосування моделей державно-приватного партнерства в світовій практиці.....	201
<i>Мороз В. О.</i> Окремі питання вдосконалення інструментів діяльності місцевих органів публічної адміністрації в Україні в контексті євроінтеграції .....	204
<i>Мосора Л. С., Оленюк В. В.</i> Міграція молоді закордон: причини та наслідки .....	206
<i>Палига А. В.</i> Інформаційно-комунікаційні технології в публічному управлінні ..	208
<i>Присяжнюк В. В.</i> Міжнародний досвід управління регіональним розвитком .....	209
<i>Сидорук О. В.</i> Модернізація регіональних пріоритетів розвитку в умовах європейської інтеграції України .....	212
<i>Хитра О. В.</i> Агломерація економічної активності як важливий фактор регіонального розвитку і нарощування соціального капіталу територій в умовах європейської інтеграції .....	214
<i>Щепанський Е. В.</i> Формування міжнародного іміджу України в умовах війни та післявоєнний час.....	218
<i>Юричина І. А.</i> Удосконалення принципів формування територіальних громад за допомогою програми LEADER/CLLD.....	221

## СЕКЦІЯ 7 Публічне управління у сфері туризму

<i>Березюк А. В.</i> Закономірності й особливості функціонування ринку туристичних послуг .....	223
<i>Гуменюк О. Г.</i> Психологія лідерства в сфері організації туризму.....	225
<i>Карпеко Н. М.</i> Особливості управлінської діяльності у сфері туризму .....	227
<i>Крушинська А. В.</i> Проблеми підпорядкованості управління туризмом на загальнодержавному та місцевому рівнях.....	229
<i>Сагадіна О. Ю., Буга Н. Ю.</i> Інформаційно-комунікаційне забезпечення підвищення туристичної привабливості регіону.....	232
<i>Сем'янчук П. М.</i> Курортні реалії України.....	134
<i>Фасолько Т. М.</i> Роль публічної влади у відновленні й активізації туристичної сфери .....	137

Наукове видання

## **ЗБІРНИК ТЕЗ**

### **II Міжнародної науково-практичної конференції**

# **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ**

Відповідальні редактори – *Щепанський Е.В., Шевчук І.В.*  
Комп'ютерний набір – *Данілова А.В.*

Підписано до друку 16.05.2023 р. Формат 60×84 1/16.  
Ум. друк. арк. 14,21. Наклад 50 прим. Зам. № 29.

Видано у Хмельницькому університеті управління та права  
імені Леоніда Юзькова.  
29013, м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану, буд. 8.  
Тел.: (382) 71-75-91, (382) 71-80-80

Ел. адреса: [наука@univer.km.ua](mailto:наука@univer.km.ua)

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та  
радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного  
реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 6982 від 19.11.19 р.