

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПУБЛІЧНО
ГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ**



**XI Всеукраїнська
науково-практична конференція**

**СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В УКРАЇНІ**

Збірник тез

7 грудня 2022 року
м. Хмельницький

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА ЛАБОРАТОРІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ
НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОГО БУДІВНИЦТВА
ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ПРАВОВИХ НАУК УКРАЇНИ**

**XI Всеукраїнська
науково-практична конференція
*«Становлення та розвиток місцевого
самоврядування в Україні»***

*присвячена 30-річчю Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова*

Збірник тез



**7 грудня 2022 року
м. Хмельницький**

УДК 34
А 43

*Рекомендовано до друку вченою радою
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
(протокол № 7 від 28.11.2022 року)*

**А 43 Збірник тез XI Всеукраїнської науково-практичної конференції
«Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні»
(м. Хмельницький, 7 грудня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький
університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 156 с.**

ISBN 978-617-7572-57-1

У збірнику представлені доповіді, які були подані на XI Всеукраїнську науково-практичну конференцію «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні», що відбулась у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова 7 грудня 2022 року.

Розміщені у збірнику тези доповідей стосуються таких напрямів: «Конституційно-правові засади місцевого самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід», «Сучасні виклики реформування територіальної організації влади в Україні», «Впровадження принципів ефективного врядування», «Адміністративно-правові засади місцевого самоврядування», «Бюджетно-фінансова діяльність органів місцевого самоврядування», «Місцевий економічний розвиток та туризм», «Міжнародні стандарти у системі місцевого самоврядування України», «Взаємодія органів місцевого самоврядування з органами державної влади в сфері національної безпеки».

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

Організаційний комітет XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» 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 34

© Колектив авторів, 2022
© Хмельницький університет
управління та права імені
Леоніда Юзькова, 2022

ISBN 978-617-7572-57-1



Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю вас з початком роботи XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». Винятково важливе значення набуває формування такої державної політики щодо підтримки розвитку місцевого самоврядування, яка розглядала б його ширше, ніж просто систему місцевої влади. Необхідно розвивати і підтримувати місцеве самоврядування як стратегічний довгостроковий інструмент створення стійкого громадянського суспільства, для формування громадянської ініціативи та досягнення суспільного договору. Завершення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації публічної влади на засадах децентралізації, наближення вітчизняної конституційної моделі місцевого самоврядування до кращих моделей місцевого самоврядування ЄС є магістральним напрямом розвитку конституціоналізму та реформування організації та функціонування публічної влади в Україні. Проведення науково-практичної конференції сприятиме розбудові Української держави, оскільки питання, які на ній розглядаються, носять глобальний для нашої країни характер. Висловлюю щирі сподівання, що ця конференція стане не лише вагомим внеском у розвиток системи місцевого самоврядування зокрема, але й окреслить нові шляхи для вирішення непростих завдань реформування місцевого самоврядування в Україні. Вважаю, що це чудова нагода обмінятися науковим та практичним досвідом, новими напрацюваннями, методиками.

Упевнений, обмін досвідом дасть новий імпульс подальшому розвитку місцевого самоврядування, впровадженню сучасних технологій та імплементації кращих європейських практик. Бажаю всім учасникам конференції успіхів, конструктивної роботи і нових здобутків!

З повагою

ректор університету

Олег ОМЕЛЬЧУК

СЕКЦІЯ 1

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Баймуратов Михайло Олександрович,
*доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри політичних наук та права Південноукраїнського
національного педагогічного університету ім. К.Д. Ушинського,
Заслужений діяч науки і техніки України,
член Комісії з правової реформи при Президентові України,
член Науково-консультативної Ради Конституційного Суду України,*

Кофман Борис Якович,
*доктор юридичних наук, старший дослідник,
професор кафедри права, політології та міжнародних відносин
Університету імені А. Нобеля, Заслужений юрист України*

«МУНІЦИПАЛЬНА ЛЮДИНА» ЯК ОСНОВНА ТЕЛЕОЛОГІЧНА ДОМІНАНТА МУНІЦИПАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

Становлення та розвиток в Україні феноменології локальної демократії у вигляді місцевого самоврядування (далі – МСВ) – конституційно-правового інституту і найважливішої іманентної ідентифікаційної ознаки демократичної правової державності, – не тільки відіграло революційну роль у становленні системи публічної влади в пострадянській державі, а й ознаменувало її «людинорозмірність» в сфері реалізації публічної самоврядної (муніципальної) влади [1], гуманістичний і гуманітарний вимір її діяльності, суттєво підвищив таким чином автономність людини у взаємних відносинах з державою, її інституціями публічної влади та між членами локальної територіальної спільноти – територіальної громади (далі – ТГ) у їх індивідуальних, групових і колективних проявах і комунікаціях:

- а) в сфері МСВ (управлінсько-просторова ознака. – авт.);
- б) в межах територіальної людської спільноти (локального соціуму) – ТГ (основоположно-суб'єктна ознака. – авт.);
- в) в умовах філософського стану повсякденності (філософсько-темпоральна ознака. – авт.);
- г) де людина фактично проходить етапи соціалізації, в тому числі й правової (соціально-формуюча ознака. – авт.);

г) як результат останньої, формує свої атитюди (поведінкові позиції), в тому числі й правові (соціально-поведінкова ознака. – авт.);

д) у процесі життєдіяльності реалізує їх у вигляді відповідних габітусів (практичних форм діяльності), в тому числі правових (соціально-діяльнісна ознака. – авт.);

е) реалізуючи свої екзистенційні та інші інтереси індивідуального, групового і колективного характеру, що їх супроводжують (біхевіористично-різнорівнева ознака. – авт.);

є) одночасно, практично здійснюючи конституційно-правовий статус людини і громадянина, що складається на локальному рівні соціуму у результаті складної комунікативно-діяльнісної та біхевіористично-поведінкової інтеграції зазначених інтересів, атитюдів і габітусів (нормативно-комунікаційна ознака. – авт.);

ж) паралельно здійснюючи свій життєвий цикл (екзистенційна ознака. – авт.);

з) тим самим підкреслюючи особливу значимість формування локальної системи існування і функціонування людини в межах локального соціуму, макросуспільства і держави через формування кадастру її основоположних прав, що реалізуються у вигляді її конституційно-правового статусу (визначально-телеологічна ознака. – авт.);

и) зі стратегічною метою реалізації муніципальної реформи – формування феноменології «муніципальна людина» (основоположно-результативна ознака. – авт.).

Звідси вважаємо, що саме такий підхід найбільш яскраве і повно відображає і розкриває роль і значення феноменології «муніципальна людина» в формуванні і функціонуванні локальної демократії та демократичної правової державності, він може бути обґрунтований як з доктринально-теоретичних позицій, так й з позицій праксеологічного розуміння, вимірювання, використання і реалізації.

Отже, розглядаючи появу феноменології муніципальної людини, що виникає на стику права і соціуму, права і людини, індивідуального і колективного, приватного та публічного, – тобто в межах науки про людину і соціум, їх органічну взаємодію, основоположний взаємний вплив та взаємозалежність, їх (впливу і взаємозалежності) аксіологічне, конотаційне, наративне, інформаційно-комунікаційне значення та потенціал, – у межах юридичної антропології, на думку вітчизняного дослідника О. О. Боярського [2, с. 111], можна стверджувати, що: а) зазначена проблематика є однією з центральних в правознавстві (онтологічний критерій – авт.); б) вона має свою історичну ретроспективу, що пов'язана зі становленням, розвитком і вдосконаленням гуманістичних та гуманітарних тенденцій в державотворенні і правотворенні, що знайшло свій практичний прояв в становленні юридичної антропології (історико-антропологічний критерій. – авт.); в) в основі появи профільної феноменології лежать відносини держави, локального соціуму і людини, що знаходяться як у правовому, так і поза-правовому (за межами державно-правового впливу) просторі, коли людина функціонує в межах МСВ

та продукує свої екзистенційні інтенції, потреби, устремління, інтереси та демонструє свої атитюди (біхевіористсько-релятивістський критерій. – авт.); г) її становлення напряду детерміновано становленням і розвитком системи МСВ спочатку в рамках національної держави, а потім його вдосконаленням в рамках міждержавної економічної, політичної і правової інтеграції держав (локально-універсальний самоврядний критерій. – авт.); г) вона переважно реалізується не тільки в державотворчих процесах, а й активно розвивається в процесах становлення і розвитку громадянського суспільства (державно-громадський критерій. – авт.).

Ба, більше, виходячи з нашої аргументації, вона напряду торкається, стимулює, активізує, детермінує та має прямий вихід на глибині процеси формування локальної демократії в пострадянській державі, як самого багатолюдного виду демократичної участі людей до якого залучені всі без винятку з них (бо немає єдиної людини яка б фактично не була б членом відповідної територіальної людської спільноти /ТГ/), – через визнання державою та системне сприяння становленню та розвитку МСВ, наділення реальною правосуб'єктністю територіальних людських спільнот (ТГ) та вплив на формування демократичної правової державності через її глибоку і реальну інституціоналізацію, враховуючи відданість цієї державності верховенству права, визнання нею іманентності інституту локальної демократії та пріоритету прав і свобод людини перед правами держави (інституційно-конститууючий критерій. – авт.).

Звідси маємо сформовану багатофакторну та багаторівневу феноменологію, що, з одного боку, завдяки своїм вертикально-горизонтальним зв'язкам має виходи на основні стратегічні параметри демократичної правової державності, а з іншого, – напряду і безпосередньо торкається її основного суб'єкта-об'єкта управлінського впливу – людини (особистості, громадянина, жителя відповідної території-члена ТГ, члена державної, регіональної і глобальної людської популяції – представника людської цивілізації).

Феноменологія муніципальної людини виникає на стику формування, проявів і реалізації екзистенційних інтересів людини в процесі здійснення нею свого життєвого циклу та функціонування в межах ТГ в умовах МСВ. Наведені інтереси трансформуються в «муніципальні права людини» [3], що фактично виступають її конституційними правами, свободами і обов'язками, формуючи таким чином конституційно-правовий статус людини і громадянина, що реалізується на локальному рівні соціуму. Отже, така процесуально-діяльнісна тенденція та нормативно-правова парадигма розуміння, виникнення, формування і реалізації муніципальних прав людини є могутнім інституційно-легальним і конституційно-легітимним факторами у процесі формування і реалізації конституційно-правового статусу людини, що: а) напряду органічно поєднує муніципально-правові (в нашому випадку, скоріше, самоврядно-правові. – авт.) відносини в цій сфері з конституційно-правовими відносинами, а це означає органічний зв'язок конституційного права з муніципальним правом (інтеграційна складова. – авт.); б) трансформує муніципально-правовий статус людини в обов'язковий і іманентний вид прояву її конституційно-правового

статусу (структурна складова. – авт.); в) ідентифікує будь-яку людину, що законно знаходиться і проживає на теренах держави в межах відповідної ТГ та в умовах МСВ, насамперед, як «муніципальну людину», враховуючи екзистенційний простір локальної демократії як простір реалізації її основних інтересів (визначально-ідентифікаційна складова. – авт.); г) інтенсивно, перманентно і оптимально формує концепт «муніципальної людини» як передвісник і складову частину концепту «конституційної людини», що ідентифікує людину як особу, що володіє відповідними зв'язками з державою перебування завдяки інститутам громадянства, іноземства, апатризму, біпатризму, біженства тощо (релятивістська складова. – авт.); ґ) трансформує профільний феномен в основний телеологічний, функціональний, конотаційний, наративний і діяльнісно-поведінковий концепт локальної демократії (трансформаційно-цільова складова. – авт.).

В контексті викладеного вище, категорично не можна погодитись з доктринальними позиціями деяких вчених, що стверджують про кризу МСВ в умовах демократичної державності. Наприклад, дослідник О. М. Бурін, стверджує, що склалася ситуація нагальної необхідності створення власної моделі локальної демократії, що викликано, з одного боку, об'єктивними зовнішніми чинниками, які політично мотивують державну владу, з іншого – повним вичерпанням МСВ своїх внутрішніх ресурсів [4]. Обґрунтовано вважаємо, що навпаки, – феноменологія «муніципальної людини» надає МСВ, по-перше, нового ефективно-управлінського «подиху» у процесах його інституціоналізації, розвитку та вдосконалення; по-друге, формує продуктивну телеологічну парадигму формування моделі національної локальної демократії, що скерована на задоволення інтересів та потреб ТГ та людини-жителя і члена такої територіальної спільноти; по-третє, надає нових змістовно-ідентифікаційних та змістовно-управлінських сенсів феноменології демократичної правової державності, що включають до себе й суттєву змістовно-гуманістичну складову, – бо знову, але вже безпосередньо з рівня локального соціуму, – тобто, там де існує і функціонує людина, – активізує, актуалізує і контекстуалізує гуманістично-гуманітарну проблематику та перспективний порядок денний діяльності публічної влади.

Отже, виходячи з наведених положень, можна підтримати доволі продуктивну доктринальну позицію вітчизняного дослідника О.О. Боярського, який сформулював системне і комплексне поняття *homo municipalis*, розуміючи під феноменом «муніципальна людина»: а) фізичну особу, що б) володіє різним правовим станом (громадянство, іноземство, апатризм, біженство та ін.), але в) не зважаючи на нього *свідомо* та *ініціативно* (курсив наш. – М.Б.; Б.К.) здійснює свій життєвий цикл в умовах повсякденності у рамках територіальної спільноти людей (ТГ), г) об'єднаних загальними географічними, історичними та сучасними екзистенційними інтересами, цінностями і потребами, що можуть бути реалізованими тільки в умовах МСВ, завдяки спільній синергетичній діяльності людини в межах ТГ та громадянського суспільства, завдяки діяльності органів місцевого самоврядування (далі – ОМСВ) та інших суб'єктів і ОМСВ, які входять до його системи, що ґ) здійснюється на принципах

самоорганізації, самодіяльності, самокерованості та самоврядування (на наш погляд, й самоідентифікації. – М.Б.; Б.К.), д) з метою створення належних умов для супроводження і забезпечення існування та функціонування людського осередку, що має телеологічну домінанту щодо продовження існування та подальшого розвитку людської цивілізації в умовах державно організованого соціуму [2, с. 117].

Треба наголосити на тому, що наріжним камінням у формуванні феноменології «муніципальна людина», її внутрішньою основою-строю, виступає т. зв. «синдром громадської участі», що, насамперед, характеризує людину-члена ТГ як носія політико-громадянських властивостей. Так, німецько-американський політолог, дослідник Гарвардського університету А. Інкельс [5, с. 256–257], досліджуючи характеристику сучасної людини, акцентує особливу увагу на появі в суспільстві тенденції «синдрому громадської участі», якому відповідають такі установки:

1) свобода від традиційних авторитетів. Широкий набір різного роду традиційних – релігійних, сімейних, етнічних і місцевих авторитетів заміщається єдиним загальнонаціональним політичним авторитетом (готовність суб'єкта локального соціуму до сприйняття не тільки традиційних, а й якісно нових ідеологічних цінностей та цінностей іншої властивості, що пропонуються на загальнодержавному рівні /потенційна готовність до сприйняття соціальних новацій/. – авт.);

2) інтерес до суспільних проблем, виражений в активній політичній участі й підкріплений бажанням бути поінформованим про поточну соціально-політичну ситуацію в суспільстві (наявність у суб'єкта локального соціуму активної життєвої позиції, готовність її реалізовувати через відповідні поведінково-діяльнісні габітуси, причому не тільки в політичній сфері, а й в інших сферах життєдіяльності соціуму, що тісно пов'язані з політичною сферою /активна готовність до соціальних комунікацій та трансформації власної поведінки/. – авт.);

3) орієнтація на політичні і урядові процеси, які визнають необхідність і бажаність формування раціональних процедур та відповідних організацій державного управління [5, с. 256–257] (готовність суб'єкта локального соціуму не тільки до пасивного сприйняття принципів та процесуальних засад державного управління, а й до активного їх розуміння, що у підсумку тягне його до усвідомлено сформованого бажання і готовності сприйняття такої процесуалізації, з перспективою здійснення відповідних дій і поведінкових настанов, що скеровані на реалізацію таких засад / потенційна готовність до процесуалізації процедур та діяльності інституцій/. –авт.).

Системний аналіз наведених рис характерологічної властивості свідчить про те, що всі вони в обов'язковому порядку спостерігаються на локальному рівні соціуму у жителів-членів ТГ, бо всі соціальні процеси, в тому числі й політичні, проходять і реалізуються в локальній спільноті. Більш того, саме вони наділяють їх габітуси (поведінкові настанови) пошуком і надбанням муніципальних цінностей та їх наступною реалізацією, усвідомленістю, чіткою телеологічністю, життєвою логікою і логістикою, поведінково-діяльнісною

змістовністю, вмінням сконцентруватись на вирішенні важливих питань, соціальною солідарністю, громадянськістю, вмінням і через використання типізованих моделей поведінки участі в багаторівневих системах комунікативної взаємодії між суб'єктами локального соціуму з метою пошуку і використання оптимальних засобів вирішення проблемних питань. Саме це, на наш погляд, завдяки широкій муніципалізації локальних відносин, включаючи й локальні правові відносини, сприяє активізації процесів виникнення у людини, її груп та асоціацій в межах ТГ муніципальної свідомості (при легітимації муніципальних відносин членами ТГ), згодом муніципальної правосвідомості (при легалізації муніципально-правових відносин державою та ОМСВ), а також муніципальних психології та ідеології, що скеровані на формування стандартів поведінки в локальному соціумі, згідно сформованих в ньому ідеологічних постулатів муніципальної орієнтації і спрямованості.

Ще більш аргументації на користь феноменології «муніципальна людина» та її перспективної концептуалізації виникає при більш детальному ознайомленні з іншими рисами, що характеризують, на думку дослідника А. Інкельса, виходячи з зібраних ним статистичних даних [6, с. 214–215], портрет сучасної людини. Так, він вважає, що сучасна людина відкрила новий життєвий досвід (атитюди + габітуси. – Авт.) у всіх сферах її існування. Отже:

1. Сучасна людина не відчуває страху або великого психологічного дискомфорту в умовах оточення, що змінюється (в межах ТГ зникають старі та виникають нові комунікаційні зв'язки – авт.).

2. Сучасна людина схильна формулювати і підтримувати думки щодо великої кількості проблем суспільного життя (в процесі первинної та подальшої соціалізації, в тому числі й правової, враховуючи на соціальну активність жителя-члена ТГ та спираючись на синдром «участі у суспільних справах» – авт.).

3. Сучасна людина обізнана про те, що до розгляду будь-якої проблеми можливі різні підходи, і про ці проблеми можуть бути різні думки. Людина позитивно оцінює це різноманіття (в результаті загальної соціалізації, формування атитюдів та пошуку габітусів, виробляється звичка та індиферентне (толерантне) відношення до наявності альтернативної позиції інших членів ТГ, їх груп та асоціацій – авт.).

4. Сучасна людина не просто складає думку на основі випадкових інтересів та міркувань, але прагне робити це на основі об'єктивної інформації та раціональної, більш менш обґрунтованої процедури (результатом впливу соціалізації, що проходить в межах ТГ стає формування схильності людини-жителя і члена ТГ до процесуалізації прийняття найбільш важливих рішень – авт.).

5. Сучасна людина у своєму сприйнятті суспільного життя орієнтована більшою мірою на сьогодення та майбутнє, ніж на минуле (існування та функціонування людини в межах ТГ в умовах МСВ та в стані повсякденності дає можливість розвивати не тільки ретроспективний, а й сучасний та перспективний погляд на здійснення нею свого життєвого циклу – авт.).

6. Сучасна людина стурбована проблемою контролю над своїм оточенням та проблемою ефективності своєї діяльності (від цих екзистенційних рис соціальної відповідальності /контролю та ефективності прийнятих рішень та діяльності щодо їх реалізації/ залежить комфортне і оптимальне існування людини-члена ТГ в межах територіальної людської спільноти – авт.).

7. Сучасна людина схильна до того, щоб довгостроково планувати свою діяльність як у суспільному, так і в особистому плані (існування і функціонування у відносно автономному локальному соціуму (ТГ) в умовах МСВ та в стані повсякденності дає людині-члену такої спільноти почуття стабільності, спокою, впевненості, що об'єктивує її можливості щодо довгострокового планування своєї життєдіяльності – авт.).

8. Сучасна людина вважає, що світ навколо неї підпорядковується обчисленню, хоча б у принципі. Вона розраховує, що оточуючі її люди та соціальні інститути діють надійно та передбачувано відповідно до певних зобов'язань (існування і функціонування людини у відносно автономному локальному соціуму (ТГ) в умовах МСВ та в стані повсякденності дає їй як члену такої спільноти можливість формування системи взаємної довіри та взаємного розуміння поглядів та відносин, що засновані на засадах муніципальної правосвідомості і муніципальної психології, а також взаємної облігаторності – авт.).

9. Сучасна людина цінує в собі та в інших політичні та професійні навички. Саме їх він сприймає як справедливу основу для різноманітних соціальних винагород (існування і функціонування людини у відносно автономному локальному соціуму (ТГ) в умовах МСВ та в стані повсякденності дає їй як члену такої спільноти можливість вирішення широкого кола екзистенційних інтересів, серед яких важливе місце займають політичні і професійні інтереси, що знаходять свою реалізацію через муніципальну правосвідомість і муніципальну психологію, трансформуючись в соціальну активність індивідуума – авт.).

10. Сучасна людина цінує формальну шкільну освіту (остання відіграє суттєву роль у формуванні індивідуальної, групової і колективної муніципальної свідомості, муніципальної правосвідомості і муніципальної психології, настанови яких скеровано на формування і концептуалізацію «муніципальної людини» – авт.).

11. Сучасна людина керується у своїй поведінці ідеєю особистої гідності всіх людей (ця риса актуалізується, активізується, акцентується і контекстуалізується через конотацію спільного існування і функціонування людини в межах ТГ, в умовах МСВ, в стані повсякденності – авт.).

12. Сучасна людина має хоча б зразкове знання логіки індустріальних технологій [6, с. 215] (ці знання набуваються людиною-членом ТГ під впливом глобалізаційних процесів як результат комунікаційної взаємодії між жителями-членами ТГ, в процесі загальної соціалізації, формування загальних і професійних атитюдів та реалізації фахових габітусів – авт.).

Тим більше Інкельс додає цей портрет ще декількома суттєвими характеристиками, що відображають поведінку людини в локальному соціуму:

«Сучасна людина – це та, хто вірить, що може навчитися у суттєво високому ступені оволодіти оточенням з метою здійснення своїх намірів та досягнення своєї мети, а не бути повністю під пануванням цього оточення» [6, с. 220]. Отже, обґрунтовано вважаємо, що такі завдання людина у їх саме комунікаційному та телеологічному розумінні, через формування і реалізацію поведінково-діяльнісних патернів локального, локально-регіонального, локально-національного та ін. вимірів, – може вирішувати тільки в: а) межах ТГ, + б) в умовах МСВ + в) в стані повсякденності, + г) використовуючи і реалізуючи свій конституційно-правовий статус.

Звідси – йдеться, і може йтися тільки про так звану «муніципальну людину», що об'єктивно і на психо-психологічному рівнях стурбована вирішенням екзистенційних інтересів індивідуального, групового і колективного (асоційованого, корпоративного) характеру, телеологічно обтяжена необхідністю формування і вибору для наступної реалізації відповідних атитюдів і відповідних ним габітусів, що мають назовні поведінково-діяльнісний вираз.

Отже, досліджуючи тенденції еволюції жителя-члена ТГ, що одночасно виступає й суб'єктом громадянського суспільства, слід зауважити, що вони наведені, відображені та проаналізовані в багатьох науково-дослідних позиціях. Так, наприклад, існують доктринальні позиції, що наділяють кожну людину відповідними соціально-індивідуальними рисами, – такими як: а) відкритість новому життєвому досвіду у всіх сферах його існування (наявність активної життєвої позиції. – авт.); б) керівництво у своїй поведінці ідеєю особистої гідності всіх людей (наявність індивідуальної системи загальних цінностей щодо становища людини в соціумі. – авт.); в) суттєва зміна думки про суспільство (готовність до соціальних змін. – авт.).

Визнання та відданість таким рисам, своєю чергою, передбачає наступні якості: а) індивід схильний формувати і підтримувати думки з великого кола проблем суспільного життя (демонстрація високого рівня соціалізації, в тому числі й правової. – авт.); б) він обізнаний про те, що до вирішення будь-якої проблеми можливе існування різних підходів, і про ці проблеми можуть бути різні думки (демонстрація володіння критичним мисленням, що має в якості властивості наявність розумінні та розробки альтернативних шляхів до вирішення проблем, що існують. – авт.); в) він позитивно оцінює це різноманіття [7, с. 143] (демонстрація активної позиції суб'єкта щодо визнання наявності різних шляхів подолання існуючих проблем та його готовності їх використовувати в своєму досвіді. – авт.). У вимірюванні саме МСВ та позиціювання ТГ, наведені риси визначають позицію людини-жителя і одночасно члена ТГ до своєї соціальної поведінки в умовах повсякденності з метою усвідомленої реалізації свого життєвого циклу через вирішення питань місцевого життя екзистенційного характеру. У контекстуалізації громадянського суспільства – це набуття людиною якостей, що демонструють формування рівня її соціальної активності на локальному рівні існування і функціонування соціуму, причому з системним вирішення широкого кола питань свого існування.

Отже, резюмуючи, необхідно наголосити на тому, що, незважаючи на загальноприйнятий в науці конституційного права підхід щодо різного за обсягом прав та свобод конституційно-правового статусу громадян держави та інших категорій осіб, які можуть проживати на території цієї держави (іноземних громадян, осіб без громадянства, біженців), тенденції розвитку національного муніципального права, особливо в сфері формування феноменології «муніципальна людина» та її подальшого використання свідчать:

а) про актуалізацію проблематики реалізації прав людини на локальному рівні функціонування соціуму, тобто на рівні МСВ, там, де конкретна людина в межах ТГ здійснює свій життєвий цикл (тенденція загальної гуманізації в національному муніципальному праві – авт.); б) про поступове розширення прав та свобод не тільки громадян України, які на рівні МСВ отримують додаткову та предметну мотивацію для участі в демократичних процесах на локальному рівні соціуму, з метою реалізації своїх особистісно екзистенційних, економічних, політичних, соціально-культурних та інших інтересів, а й іноземців, які протягом тривалого часу або постійно, легально проживають в межах відповідної ТГ, та не зважаючи на їх інший правовий стан становлять частину такої ТГ, тобто є її членами-жителями і, як наслідок, повинні володіти відповідними можливостями приймати участь в її розвитку та функціонуванні, одночасно реалізуючи свої екзистенційні потреби та інтереси (тенденція розширення суб'єктного складу ТГ в сучасному національному муніципальному праві – авт.); в) про активні процеси формування однакового, з позицій об'єму і переліку (кадастру) прав і свобод, муніципально-правового статусу людини (особистості, жителя-члена ТГ), незалежно від її правового стану (тенденція зрівняння муніципально-правового статусу людини в сучасному національному муніципальному праві – авт.); г) про застосування конституційно-правового статусу людини і громадянина як основи для формування муніципально-правового статусу людини, що спирається на муніципальні права людини (особи, жителя-члена ТГ) [8, с. 65] (тенденція виокремлення муніципально-правового статусу людини з її конституційно-правового статусу в сучасному національному муніципальному праві – авт.); г) про роль муніципальних прав людини (особи, жителя-члена ТГ) в формуванні проксі моделі конституційно-правового статусу людини та виникнення феноменології «муніципальної людини» (тенденція використання конституційно-правового статусу людини для індокрінації та формування муніципально-правового статусу людини в сучасному національному муніципальному праві. – авт.); д) про суттєву індокрінацію феноменології «муніципальна людина» та про її подальшу концептуалізацію, що має теоретичне та об'єктивне праксеологічне підґрунтя (тенденція зростання значення феноменології «муніципальна людина» та її концептуалізацію в сучасному національному муніципальному праві – авт.).

Література:

1. Баймуратов М. О. Публічна самоврядна (муніципальна) влада та громадянське суспільство: проблеми взаємозв'язку і взаємозалежності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2003. Вип. 21. С. 131–138.
2. Боярський О. О. Становлення феноменології муніципальної людини в межах громадянського суспільства і держави. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 2. С. 110–118.
3. Баймуратов М., Кофман Б. Муніципальні права людини як нова константа національного муніципального та конституційного права. *Право України*. 2020. № 10. С. 63–80.
4. Бурін О. М. Проблеми впровадження концепції локальної демократії в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=752>. (дата звернення: 29.10.2022).
5. Inkeles A. The modernization of man. *Modernization: The dynamics of growth*. Ed. M. Weiner. New York, Basic Books, 1966. 355 pp.
6. Inkeles Alex. Making Men Modern: On the Causes and Consequences of Individual Change in Six Developing Countries. *American Journal of Sociology*. Vol. 75, No. 2 (Sep., 1969), pp. 208–225.
7. Alex Inkeles and David H. Smith, *Becoming Modern; Individual Change in six Developing Countries*. Cambridge: Harvard University Press, 1974 xi, 436 pp.
8. Кофман Б. Я. Муніципальні права людини (особистості) як фактор вдосконалення конституційно-правового статусу людини і громадянина. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 2. С. 64 –71.



Литвиненко Ірина Леонідівна,

кандидатка юридичних наук, доцентка,

доцентка кафедри конституційного, адміністративного та фінансового права

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПЕРСПЕКТИВНІ ПЛАНИ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРАВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ДОБРОВІЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ

Після завершення повномасштабних військах дій безумовно актуалізується питання добровільного об'єднання територіальних громад. Разом з тим, окремі законодавчі положення містять суперечливі положення, що вимагає їх додаткового аналізу.

Право територіальних громад на об'єднання закріплено Законом України «Про добровільне об'єднання органів місцевого самоврядування» від 5 лютого 2015 року [1] та деталізоване в Методиці формування спроможних територіальних громад, що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 року № 214 [2].

Аналіз цих нормативних актів дає підстави вважати, що національне законодавство спрямоване на формування таких об'єднаних територіальних громад, які здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування надавати належний рівень публічних послуг членам громади. З цією метою передбачено схвалення перспективного плану формування територій громад Автономної Республіки Крим, області (далі – перспективний план). А на практиці виникає питання про залежність права на добровільне об'єднання від наявності чи відсутності перспективного плану формування територій.

Пункт 4 Методики передбачає, що Рада міністрів Автономної Республіки Крим, облдержадміністрація розробляє проект перспективного плану та паспорти спроможних територіальних громад з урахуванням утворених відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» об'єднаних територіальних громад.

Відповідно, затвердження Кабінетом Міністрів України перспективного плану формування територій громад є завершальним етапом процедури добровільного об'єднання. Адже об'єднана територіальна громада вважається утвореною з дня набрання чинності рішеннями рад, що прийняли рішення про добровільне об'єднання територіальних громад, а не з моменту включення її до перспективного плану. Тобто, усі об'єднанні територіальні громади, утворенні до затвердження перспективного плану формування територій мають право бути до нього включенні.

З іншого боку, ст. 4 Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» серед умов об'єднання територіальних громад містить пункт 6: «об'єднання територіальних громад здійснюється відповідно до перспективних планів формування територій громад Автономної Республіки Крим, області» (цим пунктом стаття була доповнена згідно з Законом № 348-IX від 05.12.2019 р.) [3]. Отже, якщо постає питання про об'єднання територіальних громад вже після внесення цих законодавчих змін і за умови наявності затвердженого перспективного плану формування територій, тоді таке об'єднання повинно відповідати перспективному плану.

Якщо ж перспективний план відсутній, це жодним чином не може розглядатись як перешкода на шляху гарантованого права громад на об'єднання, а отже територіальні громади можуть об'єднуватись у разі відсутності затвердженого перспективного плану формування територій.

Крім того, приписами Методики передбачено чіткий алгоритм дій, що передують внесенню проекту перспективного плану, зокрема, врахування інтересів територіальних громад. Згідно п. 13 Методики: «з метою врахування інтересів територіальних громад ...посадові особи проводять консультації з уповноваженими представниками органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, а також суб'єктами господарювання та їх громадськими об'єднаннями» [2]. Проведення таких консультацій має на меті врахування інтересів усіх зацікавлених суб'єктів для того, аби були дотримані такі принципи об'єднання територіальних громад, як добровільність, прозорість та відкритість. Не дотримання вимог Методики щодо порядку врахування

інтересів територіальних громад на стадії розробки перспективного плану є підставою для визнання такого перспективного плану незаконним.

Внесення відповідних подань обласними державними адміністраціями повинно відбуватись з урахуванням положень і Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», і Методики, а також з урахуванням вже утворених об'єднаних територіальних громад, а не визначаючи на власний розсуд зовсім інший формат об'єднання територіальних громад. Проект перспективного плану має розроблятися обласною державною адміністрацією з урахуванням вже утворених відповідно до закону об'єднаних територіальних громад, адже в іншому випадку втрачається ідея принципу добровільного об'єднання, що є недопустимим.

З іншого боку, дотримання цієї процедури, проведення усіх необхідних консультацій, презюмує, що наміри територіальних громад на стадії розробки проекту перспективного плану були враховані. А отже, об'єднання територіальних громад після затвердження перспективного плану повинно відбуватись у відповідності з цим перспективним планом.

Якщо ж наміри територіальних громад змінились після затвердження перспективного плану, слід вести мову про необхідність ініціювання внесення до нього змін з дотриманням процедури, яка визначена Методикою формування спроможних територіальних громад.

Викладене дає підстави сформулювати таке бачення. Усі об'єднані територіальні громади, які утворились до затвердження перспективного плану формування відповідних територій, мають право бути включеними до перспективного плану формування цієї території. В тому ж разі, якщо має місце вже затверджений перспективний план формування територій громад Автономної Республіки Крим, області, об'єднання територіальних громад має здійснюватися відповідно до цих перспективних планів. В разі ж відсутності затвердженого перспективного плану формування територій громад Автономної Республіки Крим, області, територіальні громади мають право безперешкодно реалізовувати свої право на об'єднання, гарантоване чинним законодавством.

Якщо ж територіальні громади, які планують об'єднатись після затвердження перспективного плану формування територій, вважають, що цей план не відповідає їх намірам, слід ініціювати питання про внесення змін до такого перспективного плану, з дотриманням процедури, яка визначена Методикою формування спроможних територіальних громад.

Література:

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. (редакція станом на 14.05.2020 р.). *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

2. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. №214 зі змінами в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 34 *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>



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

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЗДІЙСНЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Становлення демократичної держави передбачає врахування інтересів інститутів громадянського суспільства. Починаючи з ХХІ ст. інститут громадянського суспільства стає головним союзником держави на шляху реалізації принципів демократії та верховенства права, запровадження реформування, удосконалення економічної складової, виконання соціальних проектів, а також забезпечення захисту незалежності держави та територіальної цілісності, запобіганням корупційним процесам тощо.

Уряди країн досить тривалий час вбачали в інституціях громадянського суспільства перешкоду, яка скоріше заважала діяльності органів влади, ніж чинила вплив на її користь. До поступової зміни поглядів у бік усвідомлення, що громадянське суспільство є незамінним і цінним партнером влади, привела необхідність зупинити спад довіри до державних інституцій і подолати дедалі ширший розрив між громадянами та органами влади.

Крім того, євроінтеграційні прагнення нашої держави, які базуються на важливих умовах виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, також обумовлюють зміну орієнтирів співпраці органів публічної адміністрації та інституцій громадянського суспільства, удосконалення існуючих та вироблення нових форм їх взаємодії, створення правового підґрунтя такої діяльності.

Європейська політика у сфері громадського контролю характеризується низкою нормативно-правових актів, які є обов'язковими для всіх країн ЄС, а також країн, які планують приєднатися до цього міждержавного утворення. Зокрема, Рада Європи приділяє достатньо багато уваги поширенню громадського контролю як специфічної форми участі громадян в управлінні.

Відповідно до Рекомендації № R(97)7 Комітету міністрів Ради Європи «Про місцеві громадські служби і права користувачів їхніх послуг», усі важливі служби, що надають соціальні та адміністративні послуги, слід піддавати періодичному оцінюванню з погляду задоволення потреб користувачів з наступним публічним обговоренням підсумків цього оцінювання.

У «Білій книзі щодо європейського врядування», підготовленою Європейською Комісією у 2001 році [2], представлено основні напрями поліпшення роботи європейських інституцій, одним з яких є залучення громадськості до контролю їхньої роботи. Для забезпечення відповідного рівня консультацій Європейська Комісія розробила мінімальні стандарти, дотримання яких органами державної влади, що проводять консультації, має

забезпечити ефективність процесу, а саме: чіткість змісту інформації, адекватність цільовій аудиторії методів розповсюдження інформації, суворе дотримання часових рамок, зворотний зв'язок, надання можливості усім зацікавленим сторонам висловити свої позиції тощо [2].

У свою чергу Європейська хартія місцевого самоврядування від імені держав-членів Ради Європи встановлює, що право громадян на участь в управлінні державними справами (передусім – на місцевому рівні) є одним з демократичних принципів, які поділяються усіма державами-членами Ради Європи. При цьому Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади зазначає, що право участі у справах місцевого органу влади означає право вживати рішучих заходів для визначення або впливу на здійснення повноважень та обов'язків місцевого органу влади, а законодавство повинно передбачати засоби, що сприяють здійсненню цього права [1].

Зазначимо, що органи місцевого самоврядування характеризуються тим, що: по-перше, їхня структура та компетенція визначається населенням певної території самостійно; по-друге, вони мають повноваження для вирішення питань місцевого значення; по-третє, у межах своєї компетенції вони видають нормативно-правові акти; по-четверте, вони є юридичними особами.

Все це дозволяє громадянам прямим способом брати участь в управлінні, а отже, й здійснювати контрольні функції [3]. Маючи повноваження управління, а, отже, контролю над діяльністю місцевих органів, громадяни беруть участь у будь-якій, навіть найменшій події в місцевому житті. Тим самим вони вчаться управляти суспільством. Здійснюючи свій прямий контроль над діяльністю місцевих органів, громадяни встановлюють відповідний порядок, який здатний забезпечити вільний розвиток суспільства без значних соціальних потрясінь.

Таким чином, місцеве самоврядування реалізується як форма безпосереднього способу громадського контролю. Дана форма виражається в участі громадян в управлінні своїм громадським життям на місцевому рівні.

Поширеною формою громадського контролю, що широко використовується в країнах Європейського Союзу, є інститут омбудсмена (уповноваженого із захисту прав людини), який застосовується у найрізноманітніших сферах (від захисту прав дітей, людей похилого віку, осіб з особливими потребами до захисту прав ув'язнених за кримінальними та політичними чинниками). Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи, враховуючи постійно зростаючу складність адміністративних систем та завантаженість адміністративних судів в ЄС, постановою № 61(1999) підтримав ініціативу створення бюро уповноваженого з прав людини та запровадження посад місцевих і регіональних омбудсменів. Їх діяльність на місцевому рівні регламентована в статутах територій або в окремому положенні, що є додатком до цих статутів, а на центральному рівні – в Конституції або окремому Законі (в залежності від країни).

Наступною формою громадського контролю в західних країнах є звернення громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. Контрольна функція даних звернень полягає у тому, що громадяни, крім

інформування про відсутність вирішення тієї чи іншої проблеми, або невиконання чи неналежне виконання органами влади різноманітних функцій, які на них покладені, вимагають вирішити озвучені проблеми та вжити відповідних заходів щодо оптимізації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. При цьому звернення громадян відбуваються у режимі зворотної комунікації, тобто відповідь на них є обов'язковою, до того ж вона повинна бути аргументованою, з зазначенням терміну виконання, переліком заходів тощо.

Однією з найбільш поширених та одночасно найбільш ефективних форм ГК в зарубіжних країнах є функціонування громадських рад, передусім – на рівні місцевого самоврядування. Як правило, громадські ради виконують функції громадської експертизи та громадського контролю діяльності органів влади у певних сферах суспільного розвитку.

З кінця 70-х років XX ст. у деяких країнах Західної Європи громадський контроль почав активно здійснюватися у формі наукової експертизи та досліджень (деякі дослідники називають дану форму громадського контролю соціальним аудитом). При його здійсненні, як правило, використовуються кошти наукових фондів, спонсорів і цільові пожертви з боку організацій, які зацікавлені у проведенні відповідних наукових експертиз та досліджень.

Таким чином, в умовах докорінних змін що відбуваються у вищих органах влади та сталого впровадження децентралізації влади, постала нагальна потреба у наданні належної підтримки громадянському суспільству та впровадження громадського контролю зі сторони територіальних громад. Досліджуючи та аналізуючи державне управління у європейських країнах, можемо дійти висновку, що співпраця органів державної влади і інститутів громадянського суспільства є найбільш результативним напрямом вирішення соціальних, правових та економічних проблем. Крім того, не є винятком державне управління на місцевому рівні, де серед форм включення громадян до дієвої співпраці з органами влади є громадські слухання, які характеризуються як найбільш результативні, але менш розвинуті форми здійснення контролю за легальною сферою діяльності публічної влади.

Література:

1. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 р. Дата оновлення : 16.11.2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
2. Nations in Transit 2020. Ukraine. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/nations-transit/2020>.
3. Rowe G., Frewer L. J. A typology of public engagement mechanisms. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=D685D4B0618D0D6E02BD116DE888CC75?doi=10.1.1.546.7172&rep=rep1&type=pdf>.



Пухтинський Микола Олександрович,
*кандидат юридичних наук, доцент,
старший науковий співробітник Інституту держави і права
ім. В. М. Корецького НАН України*

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ, ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ЙОГО РЕ-ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Сучасний етап трансформації територіальної організації влади, територіального врядування у контексті децентралізації потребує дослідження конституційно-правових проблем інституційного та законодавчого забезпечення структурних і функціональних змін в системі місцевої публічної влади в умовах воєнного стану, зокрема, покладання на місцеві органи виконавчої влади в особі військових цивільних адміністрацій функцій та повноважень органів місцевого самоврядування, процесів оновлення, інноваційних механізмів правового ресурсного забезпечення реформування, виявлення проблемних аспектів в діяльності органів законодавчої та виконавчої влади, шляхів удосконалення інституційного та законодавчого забезпечення перетворень територіального врядування.

Конституційно-правовий вимір децентралізації та ре-централізації, територіального врядування впроваджений у законодавстві, спрямованому на захист суверенітету, територіальної цілісності України, спротив військової агресії. З 2014 року Верховна Рада ухвалює низку законодавчих актів, які вносять суттєві зміни в територіальне врядування країни. Серед них Закони України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15 квітня 2014 року, «Про військово-цивільні адміністрації» від 3 лютого 2015 року, «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року, «Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання правового режиму на тимчасово окупованій території України» від 21 квітня 2022 року, «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року.

Ре-централізація знайшла вираз в інших важливих актах парламенту. Серед них Постанова Верховної Ради України «Про визначення окремих районів, міст, селищ і сіл Донецької та Луганської областей, в яких запроваджується особливий порядок місцевого самоврядування», Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Постанова Верховної Ради України «Про Заяву Верховної Ради України «Про відступ України від окремих зобов'язань, визначених Міжнародним пактом про громадянські і політичні права та Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод», Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо регулювання правового режиму на тимчасово окупованій території України», Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». В плані ре-

централізації територіального врядування показовим є парламентський вимір регулювання здійснення органами державної влади та органами місцевого самоврядування повноважень в умовах воєнного стану, повноважень військових адміністрацій, які за аналогією з військово-цивільними адміністраціями здійснюють власні та надані Законом («делеговані») повноваження органів місцевого самоврядування.

Особливе місце в цьому ряду займає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [1]. Закон визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб.

Саме явище «ре-централізації» заслуговує на окреме дослідження, в тому числі і в парламентському вимірі законодавчого закріплення його правового статусу, визначення місця і ролі в системі врядування, існування в просторі і часі, взаємовідносин в ньому суб'єктів публічної влади, громадянського суспільства, громадян, запобіжників щодо її необмеженої пролонгації.

Доцільно звернути увагу на можливість встановлення додаткових законодавчих запобіжників ре-централізації щодо здійснення повноважень органів та посадових осіб місцевого самоврядування органами та посадовими особами військових, військово-цивільних адміністрацій. Зокрема, це стосується строків початку і закінчення повноважень відповідних військових та військово-цивільних адміністрацій. Вказані строки бажано визначити у відповідних положеннях Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо його гарантій, в розділі четвертому Закону.

Як справедливо наголошують експерти: «тимчасові заходи ре-централізації повноважень (передача повноважень від місцевого самоврядування до військової державної адміністрації), які є зрозумілими під час війни, не повинні стати постійними атрибутами системи місцевого самоврядування» [2].

При переході від воєнного у повоєнний стан врядування, територіальної організації влади, територіального врядування при використанні організаційно-правових форм парламентського забезпечення розвитку територіального врядування доцільно збалансувати сучасні рейки поєднання централізації і децентралізації, поступово повернутись і перейти на шлях широкої децентралізації публічної влади.

Доцільно переглянути традиційні підходи до правового забезпечення муніципальної сфери, виходити із постулатів належного врядування, продумати концептуальні підходи до розробки новітнього законодавства щодо засад територіального врядування України за умов переходу від воєнного до мирного часу. Нове законодавство про територіальне врядування слід наповнити функціональним змістом: хто, на якому рівні і які функції виконує. При цьому слід подолати «радянський» суто галузевий підхід до визначення компетенції місцевих органів публічної влади.

Процеси трансформації територіального врядування, територіальної організації влади, АТУ потребують після воєнного конституційного забезпечення. В умовах воєнного стану воно стає проблематичним, у формальному сенсі – неможливим. Проте, після його закінчення – потребує завершення.

У законодавчий вимір трансформації територіального врядування потрібно впровадити проєктні розробки щодо планів відновлення України [3].

Література:

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

2. Дацишин М. Як відновити місцеве самоврядування від наслідків війни? URL: <https://rpr.org.ua/yak-vidnovyty-mistseve-samovriyaduvannia-vid-naslidkiv-viyny>.

3. Проєкт плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.



Стеньгач Надія Олександрівна,

кандидатка історичних наук, доцентка,

професорка кафедри теорії та історії держави і права

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ МІСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ У XVII-XVIII СТ.СТ.

Міста України в другій половині XVII-XVIII ст. були не лише політичними, адміністративними, економічними осередками, важливими центрами культури, які інтегрували й концентрували в різні форми матеріальної і духовної діяльності людей. В ході історичного розвитку та дії багатогранних процесів, які призводили до ускладнення внутрішньої структури українських міст, витворювалися різноманітні форми їхньої самоорганізації-міське самоврядування, яке покликане було не лише збалансувати відносини між структурними складовими міст (магістратами, цехами, братствами, іноетнічними громадами, юридиками, церковною юрисдикцією), але й унормувати стосунки міст із верховною владою та її представниками на місцях (у воєводствах, старостах, полках і сотнях). У повсякденному житті міське самоврядування реалізовувалося через діяльність спеціальних органів (переважно магістратів і ратуш), які були важливою ознакою нового способу життя-міського. І хоча українські міста XVII-XVIII ст., особливо середні і малі, були ще значною мірою аграрними осередками, а їхні жителі часто були тісно зв'язані із сільським господарством, але ритм життя в містах все менше залежав

ритмів природи, які були визначальними для жителів села. Життя громадян все більше й більше підлягало виробничим ритмам міста та порядку, створеному ними самими, в тому числі й органами міського самоврядування. Дослідники відзначали, що в містах складалися інший розпорядок дня, інші форми громадського і сімейного життя, які відрізнялися меншою замкнутістю, словом, те що ми називаємо міським способом життя. Важливими чинниками соціальної ідентифікації городян була наявність у них особливого самоврядування та цілої низки функціонально відмінних одна від одної посад у міських магістратах [1, с. 38–41].

На середину XVII ст. в Україні налічувалося понад 1000 міст, що становило ледь більше 10 % від загальної кількості поселень. Але чисельність городян була досить значною і коливалася в Київському, Чернігівському, Волинському, Подільському, Брацлавському воєводствах в межах від 30 до 63% (у Волинському і Руському воєводствах було 20% міщан), що в середньому перевищувало 40% від загальної кількості всього населення. В цілому, це був досить великий відсоток, оскільки з-поміж інших країн в той час лише в «країні міст» Голландії нараховувалося близько 50% міських жителів, а приміром в Польщі останні становили 24%, у Франції 10% [2, с. 90–81].

Наявність значної кількості міст, щоправда, не свідчила загалом про досить розвинуті форми міського самоврядування та високий рівень їхнього економічного розвитку, а була наслідком дії ряду факторів. Перш за все, чимало міст Південно-Східної України виникало як оборонні центри сільських округ та осередки козацьких поселень, а тому «городяни» в останніх переважно займалися сільським господарством, ухощництвом та промислами. З іншого боку, багато сільських поселень України отримували статус міст внаслідок домагань їхніх власників (магнатів та шляхти). Такі приватні міста теж не завжди відзначалися самостійністю органів самоврядування та високим рівнем ремісничого виробництва й торгівлі [3, с. 259–260].

На період XVII-XVIII ст. в Україні історично склалося кілька типів міського самоврядування. До першого належали магістратські міста на магдебурзькому праві, які отримали останнє ще в попередні часи. До другого відносилися міста, які управлялися ратушами й не мали магдебурзького права, і третій тип становили невеликі міста і містечка без окремого постійного органу самоуправління. В них самоврядування здійснювалося за принципом сільських громад, тобто через обрання на посаду війта, тивуна, отамана, який спирався в своїй діяльності на «людей добрих» та старших і авторитетних співгромадян, які знали як звичаєве право, так і положення Статутів Великого князівства Литовського [4, с. 287–240].

Важливо відзначити той факт, що надання українським містам магдебурзького права не започатковувало процес створення органів міського самоврядування в Україні, а лише певною мірою модифікувало вже існуючі форми самоуправління. Тому в даному контексті слушним є зауваження дослідників про те, що міське самоврядування на німецькому праві в Україні «було не штучно привнесеним ззовні явищем, а імманентною потребою, сформованою в ході історичного розвитку» [3, с. 252]. А саме надання містам

України нових привілеїв на магдебурзьке право та підтвердження попередніх було, по суті, лише юридичним оформленням складних соціально-економічних та самоврядних процесів. І в кінцевому підсумку, на думку фахівців, магдебурзьке право в українських містах являло собою не німецьке, а «українське муніципальне право, що виникло шляхом злиття і переплетіння українського звичаєвого права з видозміненими і пристосованими до місцевих умов елементами різних інших правових систем, в тому числі німецького магдебурзького права» [2, с. 198–201].

Література:

1. Самоврядування в Києві: історія та сучасність: матеріали міжнародної конференції, присвяченої 500-річчя надання Києву магдебурзького права. Київ, 26-27 листопада 1999 р. Київська міська рада. Фонд імені Фрідріха Еберта. К. 2000. 180 с.
2. Резніков А. Магдебурзьке право: українські варіації на тему європейських традицій (історико-правовий нарис). Луганськ : РВВ ЛДУВС, 2006. 208 с.
3. Гурбик А. Місцеве самоврядування в суспільній свідомості та практиці. / Українське суспільство на Середньовіччя і Нового часу: нариси з історії ментальності та національної свідомості. К. : Інститут історії України НАН України, 2001. С. 249–277.
4. Яковенко Н. Нарис історії середньовічної та ранньомодерної України. К. : Критика, 2005. 584 с.



СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Гуменюк Оксана Григорівна,
*кандидатка психологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного
виховання Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ ЛІДЕРІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Зміни, що відбуваються у суспільстві, потребують переосмислення ролі керівника та лідера у контексті розвитку територіальної громади. Пріоритет розвитку персонального лідерства змінюється на розвиток спроможності громади, як цілого, оскільки це сприяє виробленню колективного бачення майбутнього. Особистості, які раніше навіть не уявляли себе в такій ролі, вивчають навички керівництва і діють як лідери, що приносять користь територіальній громаді. Відповідно до ст. 5 Конституції України, носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Право визначати і змінювати конституційний лад в Україні належить виключно народові і не може бути узурповане державою, її органами або посадовими особами. Відповідно до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Отже все, що нам треба, це гарантувати, щоб територіальна громада набула свого конституційного права. А для цього потрібно шляхом загальних зборів утворити територіальну громаду як суб'єкт публічного права, яка набуде прав власності на комунальне майно на його території, що є можливим за умови формування професійних лідерів, які б стояли на чолі територіальної громади.

Останнім часом у всьому світі відбувається трансформація теорії та практики розвитку територіальних громад, що, відповідно, призводить до необхідності вироблення нових стратегій їх розвитку, усвідомлення членами громади своєї причетності до підвищення рівня власного добробуту. Як наголошує Ю.М. Рябцева, досвід таких змін є корисним для України:

1. Від розвитку громад (Community Development) до будівництва громад (Community Building). Під будівництвом розуміють комбінацію розумової та фізичної праці з її розподілом у межах територіальної громади, а не між громадою та зовнішнім оточенням. Будівництво територіальних громад передбачає широкий набір учасників, які поділяють бачення того, якою громада повинна бути у майбутньому.

2. Від оцінювання потреб (needs assessment) до створення карт ресурсів (asset mapping). Підхід виявляє «приховані» ресурси громади. За допомогою складання переліку можливостей окремих членів громади й активів асоціацій та установ виявляють нові можливості та ресурси, які можна використати.

3. Від клієнтів до громадян. Мешканці територіальних одиниць перетворюються на активних учасників суспільного життя: розглядаються з позиції того, що вони самі можуть запропонувати, а не з позиції того, що вони потребують.

4. Від стратегічного планування (Strategic Planning) до стратегічного бачення (Strategic Visioning).

5. Від індивідуального лідерства (individual leadership) до спроможності територіальної громади (community capacity) [6, с. 86].

«Community capacity» – складне, багатовимірне і динамічне поняття, яке вимагає точності для оцінки активів громади і для розробки відповідних заходів. Десять складових спроможності громади – це: громадська участь, лідерство, потужні соціальні мережі, здатність ясно сформулювати цінності, сенс історії, сенс громади, критичне осмислення, здатність внести ресурси, навички і спроможність застосовувати владу [4, с.172].

Розвиток територіальної громади починається з розуміння того, що успішна розбудова включає мобілізацію ресурсів, що вже наявні в будь-якій громаді. Спроможність територіальної громади – це здатність акумулювати та використовувати знання, навички й можливості усіх членів територіальної громади проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність за розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень та бути готовим до постійних змін. Це вимагає посилення стосунків і комунікацій як усередині, так і за межами громади. У ході цих процесів значно посилюється роль лідерів територіальних громад.

У соціальних науках лідерство розуміється як феномен суспільного життя держави, досліджується його місце в системі владних відносин, механізми формування і функціонування, конкретизується функціональна сторона влади з точки зору соціально-психологічної, соціокультурної, неосмисленої ірраціональної складової зі всієї сукупності відносин між керівником та масою.

Становлення та функціонування лідерів – це об'єктивне та універсальне явище. Об'єктивне тому, що для будь-якої спільної діяльності необхідна організація, розроблення найбільш прийнятних шляхів досягнення цілей. Ці функції виконують люди, в яких вірять, які користуються авторитетом, люди високоактивні та енергійні. Універсальне тому, що лідера потребують усі види суспільної діяльності людей, групи, організації, рухи. Зміст поняття «лідер» досить широкий, він містить у собі багато характеристик. Лідера розуміють як авангард громади, який завдяки своїй енергії користується довірою та підтримкою; як людину, що керує іншими людьми, які за власним бажанням, без примусу йдуть за нею. Певна спільнота визнає за лідером право керувати. Лідер той, хто вирішує за інших, визначає програму дій групи. Лідера створює авторитет, він ніким офіційно не призначається і навіть не затверджується. Лідерство фіксує такі морально-психологічні відносини між суб'єктом і

об'єктом суспільних взаємин, сутність яких полягає у свідомому і добровільному підкоренні лідеру. Визнання авторитету лідера оточенням та добровільне підкорення йому є однією з основних ознак лідерства. Лідерство – це один з механізмів інтеграції групової діяльності; це складний механізм взаємодії лідерів та тих, хто йде за ними. Головними складовими частинами цього соціального явища є: здатність лідера точно оцінювати ситуацію, знаходити правильні шляхи вирішення завдань, впливати на розум та енергію людей в цілях мобілізації їх на виконання будь-якого рішення. Лідерство передбачає, що члени територіальної громади приймають і активно підтримують рішення та дії лідера, свідомо та добровільно підкорюються йому.

У сучасних умовах феномен лідерства проявляє свій опосередкований характер, бо взаємодія лідера з громадою відбувається, як правило, через ЗМІ, забезпечується різного роду «промоутерами», спеціалістами «PR-менеджменту», тому слід враховувати відмінність між образом лідера та його реальними здібностями й можливостями впливати на процес ефективної взаємодії членів територіальної громади.

Лідерство ґрунтується на певних потребах складно організованих систем. До них належить, насамперед, потреба в самоорганізації, упорядкуванні поведінки окремих елементів системи з метою забезпечення її життєвої та функціональної здатності. Така упорядкованість здійснюється через вертикальний (управління-підпорядкування) та горизонтальний (корелятивні однорівневі зв'язки, наприклад, поділ праці і кооперація) розподіл функцій і ролей, перш за все, через виділення управлінської функції і здійснюють її структури, які для своєї ефективності вимагають, як правило, ієрархічної, пірамідальної організації. Вершиною такої управлінської піраміди і повинен бути лідер територіальної громади.

Література:

1. Бандурка А. М. Психология управления: учеб. пособ. / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. Харьков : Фортуна-пресс, 2015. 464 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. К: Лібра, 2018. 270 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з елементами психології управління: конспекти лекцій: навч. посіб. Кам.-Подільський, 2020. 296 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник К.: Міленіум, 2020. 344 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: посіб. Ів.-Франківськ : Плай, 2020. 695 с.
6. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навч.-метод. посіб. / За заг. ред. М. І. Баюка, Т. В. Гаман. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. 311 с.



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

Ковальський Денис Віталійович,
здобувач Національного університету цивільного захисту України

НАДІЙНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН З ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Трансформація кадрової політики в системі публічного управління є досить новою, а тому малодослідженою проблемою. Кадрова політика з позиції політико-адміністративного підходу являє собою систему розробки державою цілей, пріоритетів, принципів відтворення та використання кадрового корпусу, виходячи із загальнонаціональних інтересів та потреби суспільного розвитку [1], отже кадрова політика держави у тому числі спрямована на безпеку суспільства, забезпечивши органи влади та управління відповідальними, надійними, професійними управлінцями.

Багаторівневість поняття безпеки передбачає виділення і такого її підвиду, як кадрова безпека. Оскільки безпека – це відсутність небезпеки, то кадрову безпеку можна визначити як систему забезпечення комплексу заходів щодо запобігання ризикам та небезпекам, пов'язаним з персоналом, його трудовою діяльністю та інтелектуальним потенціалом. Необхідність забезпечення кадрової безпеки пов'язують із високим рівнем ймовірності та масштабом як майнових, так і немайнових втрат, причини яких прямо пов'язують з персоналом. Якщо в організаціях, що формують реальний сектор економіки, до ризиків належать товарно-матеріальні цінності, фінансові ресурси організації, конфіденційна технологічна інформація, то головною загрозою кадрової безпеки в апараті публічного управління є корупція посадових осіб.

Перерахуємо також ризики, пов'язані із формуванням кадрового складу публічної служби. До них віднесемо такі:

- переслідування корупційних інтересів при формуванні кадрового складу органів публічного управління;
- формальний підхід до проведення конкурсних процедур, що традиційно зустрічається і незмінно повторюється, при вступі на державну службу, у зв'язку з чим порушується принцип на рівний доступ громадян до державної служби.

У сучасних умовах у сфері професійної діяльності широкого поширення набули і такі загрози як:

- розголошення або використання з метою, не пов'язаною з державною службою, відомостей, віднесених до інформації для службового користування

або таємної інформації, що стала відомою у зв'язку з виконанням посадових обов'язків;

– переманювання провідних співробітників державного апарату на роботу у великі комерційні структури, або виплата «гонорарів» за лобіювання їхніх інтересів на шкоду державним та громадським інтересам тощо.

Своєчасна профілактика зазначених ризиків, управління ними, виявлення та протидія таким загрозам становлять сутність процесу забезпечення безпеки організації. Всім залученим до управління людським ресурсом зрозуміло, що проблема забезпечення кадрової безпеки є настільки ж важливою, як і складною. Вона торкається всіх без винятку аспектів роботи зі співробітниками, включаючи правильний добір та відбір нових працівників, оптимальне розміщення персоналу, його всебічну оцінку, адекватну мотивацію та стимулювання, формування сприятливої організаційної культури, удосконалення механізмів управління людськими ресурсами тощо. Брак уваги у будь-якому з перерахованих аспектів може призводити до зниження надійності персоналу, що завжди може викликати неприємні, а іноді й катастрофічні наслідки.

Створення державної служби нового типу нерозривно пов'язано із удосконаленням її кадрового складу, з високим рівнем надійності. Надійність персоналу (співробітників) – властивість людини зберігати здатність здійснювати професійну діяльність у повному обсязі з необхідною якістю протягом визначеного проміжку часу, зокрема в екстремальних ситуаціях [1]. Надійність держслужбовця, крім того, передбачає стійкість до корупційних проявів у процесі професійної діяльності.

Дослідники відзначають, що державна служба є одним із найбільш «деформуючих», «маргіналізуючих» і психотравмуючих особистість видів професійної діяльності, оскільки в умовах державної служби на людину впливають не тільки функціонально-професійні фактори, а й організаційна регламентація діяльності. У зв'язку з цим необхідними є заходи, що сприяють підвищенню емоційно-вольової та мотиваційної складових діяльності, а також сформованості психологічної готовності людей, з одного боку, протистояти ї, з іншого боку, адаптуватися до цих факторів за рахунок формування емоційно-вольової стійкості кожного співробітника на основі врахування та розвитку їх особистісних якостей [2].

Одним із важливих принципів державної кадрової політики є добір кадрів до органів публічного управління на основі оцінки їх професійних, ділових та моральних якостей. Він передбачає оцінку рівня загальноосвітньої підготовки, спеціальних знань та практичних навичок у обраній сфері діяльності, а також уміння ставити конкретні цілі, знаходити оптимальні засоби їх досягнення. Не меншу значимість мають організаційні здібності, вміння створювати та підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, брати участь у формуванні організаційної культури, що відповідає цілям публічної служби.

Визначення рівня надійності персоналу складне та багатогранне явище. До факторів, що визначають надійність співробітників, можна віднести такі:

– професійна компетентність і дієздатність (здатність працівника успішно справлятися з поставленими завданнями, вміння діяти із заданою ефективністю в мінливих умовах, отримуючи очікувані результати). Вочевидь, що професійно недієздатний працівник не може вважатись надійним;

– соціально-корпоративна зрілість, що виявляється у певному збігу особистих цілей з цілями організації, а й націленість на власний кар'єрне зростання, готовність працівника діяти за умов різних ризиків, властивих діяльності організації;

– внутрішня цілісність і стійкість особистості, що виявляється, насамперед, у таких якостях, як чесність, відкритість, принциповість;

– особливо, на наш погляд, слід виділити такий фактор надійності співробітників (особливо, які займають керівні посади) як відповідальність, яка може виступати як у вигляді зовнішнього прояву (вимоги дотримання норм і правил), так і внутрішнього (самооцінки, що полягає у здібності учасника управлінського процесу свідомо вирішувати завдання, що стоять перед ним, вільно обирати варіант рішення, утверджувати своєю діяльністю ті чи інші моральні цінності) [3].

Таким чином, забезпечення надійності персоналу як складної та багатогранної складової кадрової безпеки потребує комплексного підходу. У перспективі для підтримки досить високого рівня благонадійності персоналу доцільно вдосконалювати технології розвитку системи діагностики публічних управлінців з урахуванням їх особливостей (гендерних, вікових, посадових, функціональних), а також забезпечити структурність та ситуативність управління кадровим потенціалом, для чого необхідно звернути увагу на підготовку фахівців, здатних застосовувати сучасні діагностичні методики та технології.

Література:

1. Ленъ О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*, 2022. №1 (29). С. 79–85. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрова безпека в системі державного управління України: теоретичні засади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 13–20
3. Карковська В. Я. Особливості механізму кадрової безпеки державної структури. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/34.pdf.



Ковтун Ірина Броніславівна,

*кандидатка наук з державного управління, доцентка,
перша проректорка, 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*

ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВІРИ СУСПІЛЬСТВА ДО ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Довіра виступає важливою характеристикою суспільних відносин, адже саме на довірі базується значна частина ефективних результатів досягнення цілей державної політики працівниками публічно-управлінських установ. Тому, на нашу думку, необхідно розробляти підходи до підвищення довіри суспільства до влади. Слід наголосити, що базовим механізмом легітимізації влади та формування довіри в громадськості, який наявний у держави, виступає інститут демократії, в ході реалізації якого здійснюється певний «обмін» на прихильність та лояльність народу.

Для того, аби побороти відчуження між владою та суспільством, зміцнити довіру суспільства до влади потрібна співпраця державних інститутів із громадськістю, делегування певних функцій громадським організаціям. У результаті така взаємодія зміцнить діалоговий спосіб розв'язання питань суспільного розвитку, слугуватиме виробленню в громадськості навичок співпраці, а також укріпить у громадськості почуття єдиного цілого та патріотизму. Загалом виділяють чотири головні моделі діалогу між суспільством та владою.

Перша модель виявляється у використанні владою традиційної схеми взаємодії із суспільством «інформування згори вниз». Тобто суспільству надається мінімум інформації про те, як проходить процес ухвалення політичних рішень, що в повному обсязі заперечує його суб'єктність в ході утворення політичного порядку денного. Отже, за такої моделі здійснюється монолог влади, яка претендує на виключно позитивну оцінку зі сторони суспільства.

Друга модель – «взаємодія, обмежена згори». Це такий план обмеженого діалогу, за якого влада формально входить в соціальну взаємодію з громадськістю, при цьому навіть згідна приймати пропозиції від суспільства, але ніякої реакції на такі пропозиції не надаються, а ухвалення рішення відбувається на власний розсуд влади.

Третя модель – «взаємодія без зворотного зв'язку». У такій моделі виявляється відкрита взаємодія між суспільством та владою. Але тут кінцевий

вибір пріоритетів залишається за владою. Усе через те, що саме вона обирає план взаємодії з суспільством за принципом «так,.. однак...».

Четверта модель – це модель «партнерського діалогу». Вона відповідає усім принципам, за якими функціонує демократія участі, базується на рівності прав, громадськість разом із владою є суб'єктами політичного процесу. За такої моделі пропозиції суспільства прирівнюються до пропозицій влади.

Аналізуючи усі чотири моделі можемо помітити, що тільки остання передбачає рівні права щодо контролю за реалізацією спільно ухвалених політичних рішень.

На наш погляд, найефективнішим інструментом утвердження довіри між сучасною державою і громадськістю є електронна демократія, яка виступає актуальною формою політичної комунікації, процесом передавання публічної інформації від однієї частини суспільства до іншої (горизонтальна комунікація) та між соціальною та політичною підсистемами (вертикальна комунікація). У сучасному світі Інтернет збільшує можливості громадян брати безпосередню участь у політичних процесах (доступ до процесів прийняття рішень, оприлюднення думок), а для політичних партій він відкриває можливість швидкого доступу до нових аудиторій за менших витрат ресурсів [2].

Коли суспільство звертається до представників влади, то воно має бути впевнене, що йому сприятимуть у вирішенні питання та нададуть потрібну допомогу у всіх його правомірних вимогах та діях. Така довіра буде визначатися:

1. Авторитетом органів публічного управління. Щоб органи публічної влади мали високу репутацію, потрібно підвищити їх престиж, удосконалити систему відбору кадрів, дотримання принципів публічного управління та етичних принципів. Це буде забезпечувати зміцнення влади компетентними працівниками, прозорість роботи органів публічного управління, створить умови для того, аби громадськість могла здійснювати суспільний контроль.

2. Особистою поведінкою кожного окремо представника публічного управління у взаємовідносинах із суспільством. Не секрет, що кінцева думка про організацію формується, узагальнюючи дії кожної особи, яка будь-яким чином представляє ту організацію. При виконанні своїх повноважень представники публічного управління мають опиратись на те, що громадськість йому довірилась і що їх вчинки будуть сприйматись як приклад суспільної поведінки і від їх дій залежить те, наскільки сильно їм довірятимуть громадяни у майбутньому.

3. Довіра з боку публічних управлінців до держави, до громадян. Представники влади, звичайно, мають право на повагу до своєї особистості та захист власної гідності. Тут довіра є спільною відповідальністю та перевіряється досвідом. Тобто у державі мають бути присутні механізми, які будуть захищати представників публічного управління від неправомірних вчинків громадян, хамства або ж несправедливих звинувачень.

Якщо недовіра до влади буде довготривалою та досить стійкою, то це може призвести до феномену, який називають «ірраціональною нелюбов'ю

основної маси суспільства до влади», що може закріпитися в «ментальних» прошарках свідомості, а це дуже важко подолати [1].

Отже, довіра між представниками публічної влади та суспільством є потужним інструментом досягнення ефективних результатів управління. Для забезпечення таких відносин, в першу чергу, потрібно щоб відбувалася співпраця між громадянським суспільством та державними інституціями, включаючи делегування окремих функцій громадським організаціям. Також для зміцнення довіри доцільним є використання інструментів електронної демократії, адже таким способом можна залучати громадян до співпраці із державою «не виходячи із дому». Представникам влади необхідно надавати усю необхідну інформацію у разі звернення представників суспільства у різних питаннях, оскільки це буде підвищувати авторитет влади, що в результаті буде формувати довіру суспільства.

Література:

1. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник. Київ : НАДУ. 2015. 204 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
2. Кучабський О. Г. Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління. *Публічне управління: теорія і практика*. 2013. Вип. 1. 103–108 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_19



Лукашук Валентина Сергіївна,
аспірантка Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ

Охорона та збереження об'єктів культурної спадщини в Україні є одним із сучасних та важливих напрямів державної культурної політики, особливо питання гостро постало після повномасштабної російської агресії проти України. Пам'ятки майбутніх поколінь, які забезпечують розвиток національної свідомості.

Згідно Закону України «Про охорону культурної спадщини» «державне управління у сфері охорони культурної спадщини покладається на Кабінет Міністрів України та спеціально уповноважені органи охорони культурної спадщини. До спеціально уповноважених органів охорони культурної спадщини належать: центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері охорони культурної спадщини; орган виконавчої влади Автономної Республіки Крим, обласні,

районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, виконавчий орган сільської, селищної, міської ради» [1].

Найбільш чисельнішою групою є місцеві органи охорони культурної спадщини до яких відносять обласні, районні, Київську міську державну адміністрацію та виконавчі орган сільських, селищних, міських рад. У переважній більшості областей України підрозділи, які займаються охороною культурної спадщини, функціонують у складі або департаментів/управлінь культури відповідних державних адміністрацій. Лише у Київській міській державній адміністрації створено окремий департамент охорони культурної спадщини. Такі підрозділи облдержадміністрацій є підконтрольними та підзвітними Міністерству культури та інформаційної політики України. Однак, у Львівській і Херсонській областях ці підрозділи знаходяться у складі департаменту (управління) архітектури та містобудування. Різні підходи до функціонування органів охорони культурної спадщини обласних державних адміністрацій вкрай негативно впливають на реалізацію державної політики.

Варто зауважити, що із завершенням реформи децентралізації органи охорони культурної спадщини територіальних громад займають більше 90% по кількості від загальної чисельності органів культурної спадщини по Україні. Внаслідок реформи суттєво зменшилася кількість органів охорони культурної спадщини саме районних державних адміністрацій, фактично всі функції перейняли на себе органи місцевого самоврядування.

Функціонування органів охорони культурної спадщини сільських, селищних та міських рад, які займаються охороною культурної спадщини не є чітким, адже в переважній більшості в сільських та селищних радах питаннями охорони культурної спадщини займається один фахівець, який нерідко займається також питаннями культури, освіти, туризму, молоді та спорту. Дещо краща ситуація у міських радах, де може бути створено відділ чи управління культури. Крім того, спостерігається відсутність необхідного кадрового потенціалу, управлінського і практичного досвіду, які необхідні для належного фахового розгляду документації, вирішення методичних питань, координації діяльності у сфері збереження культурної спадщини.

Законом України «Про охорону культурної спадщини» передбачено, що «відповідний виконавчий орган сільської, селищної, міської ради населеного пункту, занесеного до Списку історичних населених місць України, утворюється місцевою радою за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони культурної спадщини». Зокрема, на території Хмельницької області, де розташовується 24 історичних населених місця, таким право скористалася лише Кам'янець-Подільська міська рада утворивши відділ з питань охорони культурної спадщини, який підзвітний міському голові.

Щодо органів охорони культурної спадщини обласних державних адміністрацій, то варто зазначити, що їх кількість впродовж останнього десятиліття залишилася незмінною та в більшості повноваження покладені саме на галузь культури. Охорона культурної спадщини залишається найбільш проблемним напрямом діяльності у сфері культури, оскільки потребує

створення окремих органів охорони культурної спадщини, хоча б на рівні обласних державних адміністрацій. Об'єкти культурної спадщини є найбільш незахищеними щодо зовнішніх впливів і досить часто знаходяться на перетині протилежних інтересів органів охорони культурної спадщини та приватних інтересів забудовника.

У 2012 році прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Міністерства юстиції України, Міністерства культури України, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується через відповідних міністрів, а також Державного космічного агентства України» №5461-VI від 16.10.2012 [2], який суттєво вплинув на державну систему управління охороною культурної спадщини.

До змін у статті 3 Закону «Про охорону культурної спадщини» визначалася чітка вертикаль органів охорони культурної спадщини – центральний орган виконавчої влади у сфері охорони культурної спадщини, далі органи охорони культурної спадщини Ради міністрів АР Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські, районні державні адміністрації, органи охорони культурної спадщини місцевого самоврядування. Після змін у 2012 році управлінська вертикаль набула іншого вигляду, а саме – центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері охорони культурної спадщини; орган виконавчої влади АР Крим; обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації; виконавчий орган сільської, селищної, міської ради [3].

Отже, сучасна структура органів охорони культурної спадщини в Україні не виглядає гармонійною, оскільки будь-яка продуктивна діяльність потребує об'єднання зусиль і контролю за наслідками їх реалізації, а також дієвої управлінської вертикалі на рівні держави. Саме тому, необхідно створити дієву структуру місцевих органів охорони культурної спадщини, а в системі центральних органів виконавчої влади – повноцінний центральний орган з питань формування та реалізації державної політики у сфері охорони культурної спадщини з відповідною вертикаллю на місцях.

Література:

1. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 №1805-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Міністерства юстиції України, Міністерства культури України, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується через відповідних міністрів, а також Державного космічного агентства України: Закон України від 16.10.2012 №5461-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5461-17#Text>.
3. Інституційні та правові проблеми збереження культурної спадщини. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/instituciyni-ta-pravovi-problemi-zberezhennya-kulturnoi>.



Пиріжок Юлія Леонідівна,
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

Підлісна Тетяна Віталіївна,
кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, керівниця навчального відділу підготовки публічних управлінців Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ І ЗБЕРЕЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» В УКРАЇНІ

Виклики, які постали перед Україною сьогодні, вимагають ефективного функціонування систем державного управління. Державне управління є важливим механізмом формування та реалізації національної політики на всіх рівнях, а його першочерговим завданням є регулювання та вдосконалення форм і методів адміністративної діяльності щодо забезпечення прав і свобод людини та держави (економічної, політичної, соціальної). Сектор управління та державних послуг тривалий час був неефективним, непрозорим і закритим для сторонніх. Для розвитку сфери публічного управління та адміністрування важливо будувати ефективну систему державного управління, здатну реалізовувати комплексну та узгоджену політику для адекватного реагування на внутрішні та зовнішні виклики та сталий соціальний розвиток та сучасну систему місцевого самоврядування, яка сприятиме швидкому розвитку регіонів і делегуватиме якомога більше повноважень місцевим громадам.

В умовах поглиблення інтеграційних процесів державно-управлінська діяльність потребує уточнення основних принципів і напрямків свого розвитку, тому система державного управління має базуватися на принципі відкритості та забезпечувати оптимальне поєднання принципів, механізмів, методів та інструментів для побудови ефективної багаторівневої інтегрованої структури управління. Важливе значення серед безліч тенденцій і факторів суспільного розвитку відіграють як процеси зовнішнього для публічного управління 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 як сфери людської діяльності. Отже, основними передумовами трансформаційних процесів національної системи державного управління є соціальні, економічні, політичні, ціннісні та ментальні зміни, а найважливішим, на мою думку, є розвиток і збереження спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та якісне навчання фахівців в цій сфері. Тому актуальність цієї спеціальності сьогодні є беззаперечною і обумовлюється сучасними трансформаційними

процесами, які відбуваються в суспільстві і спрямованими на знищення такого явища, як корупція в усіх сферах суспільного життя.

Підготовка фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» зумовлена багатьма чинниками:

1. Від якісного виконання повноважень та обов'язків публічними службовцями залежить те, наскільки в сучасних реаліях буде можливість активно протидіяти російським спробам ліквідації української державності та геноциду українського народу на рівні держави.

2. Для публічних службовців надзвичайно важливим є володіти навичками і компетенціями, які визначені відповідними Стандартами вищої освіти, адже це є ефективним інструментом у реформуванні держави та її подальшої євроатлантичної інтеграції.

3. Базові знання з державного управління та адміністрування, теорії держави і права цифрового урядування, практики органів державної влади та місцевого самоврядування та отримання знань від висококваліфікованих професійних викладачів із досвідом роботи в державних установах усіх рівнів – все це є ресурсом і успішно пройти конкурс на заміщення вакантних посад державної служби та в майбутньому стати публічними службовцем.

4. Сьогодні Україна стикається з новими викликами, які вимагають від політиків, державних службовців та інших працівників суміжних сфер застосування нових підходів у своїй професійній діяльності, що, у свою чергу, вимагає поєднання класичних теоретичних знань державного управління з інноваційними механізмами та технологіями, особливо е-управління, цифровізація процесів управління та впровадження проектів цифрової трансформації в Україні.

5. Проте важливим є те, що фахівцям з державного управління варто не тільки володіти теоретичними знаннями, але й мати можливість здобувати практичний досвід організації роботи управлінського персоналу та управління підприємствами та установами різних організаційно-правових форм.

В українських закладах вищої освіти наразі все більшого розвитку набуває спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», адже зараз на багатьох посадах в державній службі вимагають володіти знаннями та компетентностями в цій сфері. Проте застарілі методи навчання та здобуття знань вже не є актуальними і важливо сформувати нове покоління публічних управлінців та адміністраторів – так званої управлінської еліти, яка відповідатиме європейським стандартам і працюватиме на принципах «Good Governance» – доброго («належного») врядування. Хоча не існує узгодженого на міжнародному рівні визначення «належного врядування», воно може охоплювати наступні теми: повна повага до прав людини, верховенство права, ефективна участь, багатостороннє партнерство, політичний плюралізм, прозорі та підзвітні процеси та інституції, ефективний і дієвий державний сектор, легітимність, доступ до знань, інформації та освіти, політичне розширення можливостей людей, справедливість, стійкість, а також ставлення та цінності, які сприяють розвитку відповідальності, солідарності та толерантності. Метою такого навчання має бути посилення знань з ключових

напрямів нової моделі державного управління «good governance» і здобуття учасниками навчання інструментарію творення якісних змін в нашій державі.

Усе це надзвичайно важливо для сучасного державного службовця та належного виконання ним своїх обов'язків. Це вже досить поширена програма, яка формує нове покоління державних менеджерів та адміністраторів, які будуть адаптовані до роботи в державних установах та організаціях з глибокими знаннями про те, як систематично та інноваційно мислити, щоб приймати ефективні рішення, виступати на захист суспільні інтереси, керуючись принципами гуманності.

Розвиток підготовки за спеціалізацією 281 «Публічне управління та адміністрування» є одним із головних завдань створення системи управління, здатної здійснювати якісні перетворення в Україні на засадах принципів демократії, верховенства права, прав людини, гендерної рівності, інклюзивності та залученості, є передумовою успіху інших змін, через які зараз проходить наша держава.



СЕКЦІЯ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

Щепанський Едуард Валерійович,

*доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького
університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Пиріжок Юлія Леонідівна

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

ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Одним з найважливіших аспектів розвитку публічного управління є формування і реалізація державної політики в різних сферах, у тому числі в інформаційній, невід’ємною складовою якої на даний час є кіберпростір. У сучасному світі цей процес здійснюється в результаті складної комунікативної взаємодії багатьох суб’єктів, відтак він потребує відповідної методології для аналізу, визначення і вибору альтернатив, оцінювання і корекції процесу реалізації відповідних програм і заходів.

З моменту воєнного вторгнення ворожих військ на територію нашої держави, невідкладно, Указом Президента № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022 року (надалі – Указ), було запроваджено воєнний стан. Відповідно до цього Указу на період дії воєнного стану можуть бути обмежені окремі конституційні права і свободи людини і громадянина. Але, відповідно до ст. 64 Конституції України, в умовах воєнного часу громадяни не можуть бути обмежені у правах і свободі людини – праві на життя, на повагу та гідність, на свободу та особисту недоторканність, адже вищевказані права відносяться до невід’ємних, а тому мають бути дотримані навіть за умови наявності будь яких дестабілізаційних процесів, в тому числі воєнних дій [1].

Крім того, Указ представив низку важливих законодавчих змін у всіх законодавчих сферах, включно зі змінами фундаментальних правових норм, які безпосередньо стосуються питання персональних даних та їх захисту, в умовах загального вторгнення ворогів на територію. У всіх сферах життя влада посилила захист персональних даних, щоб забезпечити особисту безпеку та захистити особисті дані громадян від «витоків» інформації, адже інформаційний фронт є не менш важливим за військовий.

Важливість захисту персональних даних в умовах воєнного стану також зумовлена тим, що процес євроінтеграції в Україні на цей час не «зупинився», а набрав більших обертів, тому унормування усіх норм українського законодавства, пов'язане з норма та принципами європейського законодавства, а також законодавства ЄС є надзвичайно важливим аспектом розвитку нашої країни.

Досліджуючи поняття «персональні дані», слід спочатку встановити його юридичний зміст в рамках Закону України «Про захист персональних» (надалі – Закон). Даним Законом визначено, що персональні дані – це відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована.

Підстави обробки персональних даних заслуговують на особливу увагу, оскільки основні зміни стосуються саме цього питання і можуть повністю врегулювати питання використання, обробки, розпорядження та інших дій з персональними даними відповідно до положень чинного законодавства. Так, відповідно до статті 11 Закону підставою для обробки персональних даних є: згода власника персональних даних на обробку його персональних даних; повноваження, надане суб'єкту персональних даних на обробку персональних даних відповідно до закону лише для реалізації його прав на правочини, частиною яких є укладання та виконання персональних даних або вчинення правочинів на користь персональних даних фізичної особи або вчинення дій на запит фізичної особи щодо персональних даних до завершення операції; Захист життєво важливих інтересів володільця персональних даних, необхідність виконання обов'язків володільця персональних даних, передбачених законом [2].

Можна зробити висновок, що згода на обробку персональних даних обов'язково повинна містити такі елементи, а саме: обізнаність (суб'єкт даних має право отримати повну інформацію про особу, яка обробляє персональні дані, мету їх обробки та характер), добровільність (повне, законне та свідоме волевиявлення заінтересованої особи щодо передачі, без впливу чи примусу з боку інших суб'єктів). Однак слід зазначити, що якщо обробка персональних даних здійснюється органом державної влади з метою виконання покладених на нього завдань, то згода на таку обробку в цьому випадку не потрібна. Це здійснюється на підставі дозволу, наданого вам органами влади відповідно до стандартів законодавства, встановленого вашою юрисдикцією. У тих випадках, коли дії з персональними даними здійснюються з метою захисту життєво важливих інтересів громадян, обробка персональних даних може здійснюватися саме на цій підставі. При цьому, настання інших підстав для обробки персональних даних не потребується.

Раніше законодавець дещо розширив повноваження правоохоронних органів та збройних сил щодо перевірки документів (доступу до персональних даних), прийнявши Порядок перевірки документів у громадян, огляду речей, транспортних засобів, багажу та вантажів, службових приміщень і житла під час забезпечення заходів правового режиму воєнного стану, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 року № 1456, за яким

передбачено, що такі українські органи, як Збройні сили, Національна гвардія, Служба безпеки, Національна поліція, Державна митна служба, Державна прикордонна служба та Державна міграційна служба мають право проводити огляд документів та речей без дозволу суб'єкта для забезпечення безпеки країни та захисту інтересів суспільства. Також, вищевказаними державними органами було надано низку рекомендацій щодо уникнення випадків незаконної обробки персональних даних, серед яких зменшення активності в соціальних мережах, обмеження використання цифрових версій документів та розповсюдження фото- та відеоматеріалів. Звісно, не слід забувати і про використання легального програмного забезпечення, антивірусів та систематичного оновлення паролів з використанням двоетапної автентифікації.

Згідно з численними повідомленнями в ЗМІ, громадяни України регулярно піддаються хакерським атакам з боку ворожих кіберзлочинців. Електронні листи, повідомлення в месенджерах надходять від так званих державних установ, банків, служб безпеки тощо, і пропонується переходити за посиланням, вказаним у листі/повідомленні. Після завантаження вкладки зловмисник може отримати доступ до особистих даних (контактів телефонної книги, файлів ПК тощо) на електронному пристрої користувача. Державні органи постійно попереджають, як важливо зараз звертати увагу на електронні листи від невідомих контактів, повідомлення в месенджерах з невідомих номерів телефону та повідомлення в соціальних мережах від невідомих користувачів, а якщо ви їх отримуєте, не відкривати підозрілі посилання, не завантажувати файли, що викликають підозру.

Таким чином, навіть в умовах війни держава продовжує забезпечувати безпеку своїх громадян у сфері інформації, що, безумовно, дає можливість говорити про Україну як про європейську державу, яка на перше місце ставить права, свободи і законні інтереси своїх громадян, а не цинічні тоталітарні принципи управління.

Література:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
2. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.



Ваганова Людмила Василівна,

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

Стрихарчук Ростислав Модестович,

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

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ЩОДО ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ

На основі теоретичних положень, проведеного аналізу, а також даних ЗМІ розробимо проект під назвою «Нагальні вектори розвитку Міністерства енергетики України». Оглядаючи матеріали ЗМІ про Міненерго відповідно до теми, можемо розробити стратегічні орієнтири щодо державно-управлінських рішень у сфері енергетики.

Посилаючись на те, що уряд взяв стратегію на збільшення власного видобутку газу в Україні, то вважаємо, для цього мають бути передані площі західної області і шельф Чорного моря, наприклад, для НАК «Нафтогаз Україна» для проведення відповідної розвідки [1].

Потрібно, наприклад, угоди про розподіл продукції з АТ «Нафтогаз» та приватними компаніями. Інвестувати в бізнес у найближчі 2-3 роки загальною сумою близько 12 млрд грн. Таким чином, відкриття нових родовищ дасть змогу повністю задовольнити потреби населення та промислових споживачів газу, забезпечуючи власний видобуток.

Додатково враховуємо, Державна інспекція енергетичного нагляду на об'єктах електроенергетики має попереджувати майбутні порушення, перевіряючи готовність паливноенергетичного комплексу України до роботи в осінньо-зимовий період шляхом моніторингу об'єктів електроенергетики, їх операторів систем розподілу та виробників електричної енергії щодо готовності до роботи в осінньо-зимовий період.

Замовлення підключення до електромережі – процес, який може зайняти багато часу та потребує величезних грошей. Тому необхідно на законодавчому рівні знизити можливі податкові ставки до мінімуму, тим самим суттєво зменшивши їх періодичність. Таким чином, це допоможе українському бізнесу та збільшить шанси на залучення іноземних інвесторів.

Крім того, необхідно прийняти закон, який встановлює цільові показники річного боргу українського уряду. Цей щорічний кумулятивний індекс споживання енергії зберігається в абсолютній величині кінцевого споживання енергії центральним адміністративним органом. Це дозволило би реалізувати державні рішення у сфері ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енерго-збереження, відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива.

Погоджуюся із рішенням щодо відкриття ринку газу в Україні, що стало важливим кроком, адже за рахунок конкуренції має демонополізуватися галузь та створити можливість людям обирати найкращого і найвигіднішого для себе постачальника, але, вважаємо, що необхідно прийняти таке рішення, яке б дозволило людям укладати контракти за фіксованою ціною на цілий рік, щоб ті своєю чергою могли прогнозувати свої витрати [4]. Також, завдяки об'єднання електронних магазинів України та ЄС значно підвищить стабільність і динамічну стабільність українських та європейських магазинів, енергетична незалежність країни стане гарантією безпеки поставок у регіоні Центральної та Східної Європи.

Завершиться процес синхронізації, енергосистема перебуватиме в ізоляції, після чого у 2023 році буде повністю синхронізовано з ENTSO-E. Крім того, синхронізація з ENTSO-E забезпечить сильну демонополію українського ринку електроенергії та сприятиме впровадженню ефективних європейських правил і процедур.

Вважаємо, що для прискорення синхронізації потрібно виконати низку завдань, серед яких модернізація енергетичної інфраструктури – генеруючого обладнання та мереж [6]. Виходячи з аналізу, Україна має проблему з постачанням електроенергії з Європи при пікових навантаженнях. Тому має відбуватися розширення, будівництво нових генеруючих потужностей, які б задовільнили потреби країни.

Щодо актуального розвитку цифрових технологій в Україні сьогодні, має бути створена ще єдина цифрова система в енергетиці, наприклад, для захисту споживачів житлово-комунальних послуг, адже держава має захищати своїх громадян (особливо вразливих споживачів газу, електроенергії, тепла).

Створення уніфікованої цифрової системи має стати результатом спільних та скоординованих зусиль державних інституцій, адже вона має містити максимальний обсяг надійної та всеохопної інформації про споживачів житлово-комунальних послуг, ціни і тарифи, які вони сплачують, обсяги нарахованих їм субсидій тощо. Це має бути результатом узгоджених і скоординованих зусиль між країнами. Завдяки цій інформації уряди зможуть забезпечити захист вразливих споживачів у разі тарифів або збільшення споживання.

Таким чином, за допомогою такої системи Казначейство зможе виявляти вразливих споживачів і негайно допомагати їм у разі виникнення непередбачених обставин або проблем. Так, проект «Напрямки розвитку Міненерго України в надзвичайних ситуаціях» передбачає низку стратегічних управлінських рішень щодо розвитку соціально-економічних систем в енергетиці із залученням керівництва всіх рівнів. Підсумовуючи, можна виділити основні напрями цього стратегічного документа:

- Забезпечення електронної незалежності та повного включення електронного сектору в європейську систему;
- Забезпечення кінцевих користувачів енергетичними системами, які відповідають сучасним потребам і вимогам, а також є портативними та надійними;

- Забезпечення вільної, ефективної та ефективної ринкової економіки;
- Забезпечення екологічності енергетичного сектору шляхом підвищення енергоефективності є головною перевагою законодавства.

Література:

1. Аудит економіки держави. *Вектори економічного розвитку*. URL: <https://nes2030.org.ua/>
2. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/21012020/Енергетична%20стратегія%20України%20на%20період%20до%202035%20року.pdf.
3. Енергетичний фронт. URL: <https://www.mev.gov.ua>.
4. Про ринок природного газу : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 27, ст. 234. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T150329>.
5. Інтеграція у європейську електромережу ENTSO-E. URL: <https://www.mev.gov.ua>.
6. Україна відокремиться від енергосистем Росії та Білорусі у 2022 році - Вітренко. *Онлайн-видання Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3203355-ukraina-vidokremitsya-vid-energositsem-rosii-ta-bilorusi-u-2022-roci-vitrenko.html>.
7. Чубик А. Енергетична безпека в контексті відносин України з Європейським Союзом. *Компас 2020*. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/07751.pdf>.



Корюгін Андрій Валерійович,

кандидат економічних наук, доцент,

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

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЕЛЕМЕНТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

В організації можна виділити ряд недоліків в рамках кадрової складової, так як саме аналіз цієї складової допомагає виявити найбільшу кількість проблем, які потребують негайного вирішення, так як негативно безпосередньо впливають на інші складові.

Аналіз діяльності ТДВ «СК «Гардіан» показав, що невеликі недоліки стосуються процесу набору та відбору персоналу. Негативним моментом є те, що в ТДВ відсутні внутрішні джерела при наймі, тобто набір працівників на вакантні посади здійснюється лише на основі зовнішніх джерел, до уваги не

беруться вже працюючі працівники. Це, на нашудумку, неправильна стратегія, адже ті працівники, які досить довго працюють в організації, краще знають всі тонкощі роботи в даній страховій компанії, їх добре знають в колективі, знають їхні можливості та особливості характеру. Також, вагомою перевагою залучення працівників з внутрішніх джерел є те, що не потрібно витратити багато часу на проведення співбесід, анкетувань та тестувань. Саме тому можливість набору працівників з вже існуючих кадрів не потрібно виключати з можливих методів набору персоналу. Пропонується заміщення вакантної посади з використанням процедури внутрішнього конкурсу, або з внутрішнього резерву, шляхом відбору співробітників з відповідними вимогами до посади, таких, що мають позитивні результати діяльності.

За результатами аналізу було визначено, в організації недостатньо також використовуються і послуги кадрових агентств, що мають вихід на широке коло зацікавлених в даній роботі кандидатів. Вважаємо, що доречним буде під час підбору персоналу із зовнішніх джерел користуватися послугами служб з працевлаштування, приватних агентств по найму, оскільки при цьому економиться час на бесіду з кандидатами, з явно невідповідними вимогам, що пред'являються, і відбір кандидатів є більш цільовим.

Ще одним з важливих, але не використаних джерел набору персоналу є вищі навчальні заклади, якщо наприклад потрібен страховий агент найнижчого рівня, що має початкові знання в даному аспекті та обізнаний в нюансах роботи в страховій компанії пропонується зробити акцент на студентах тих вузів де готують спеціалістів в даному напрямку, а саме: наприклад Хмельницькі філії, можуть співпрацювати з Хмельницьким університетом управління та права, імені Леоніда Юзькова. Проводити попередню роботу необхідно, починаючи з середини передостаннього семестру, тобто з початку другого семестру 3 курсу. Отже, саме такі прості три пропозиції допоможуть ТДВ «СК «Гардіан» удосконалити процес набору та відбору персоналу в рамках внутрішнього середовища, підвищити ефективність результату від найму нових працівників та за умов заміщення вакантних посад з внутрішнього резерву – зменшити витрати. Також за допомогою залучення студентів організація зможе вирішити ще й проблему «старіння» персоналу. Основна перевага молоді над іншими віковими категоріями полягає у швидкому сприйнятті та усвідомленні поставлених перед ними завдань, а також у готовності навчатися та перенавчатися. Молодь спроможна швидше оволодіти новими знаннями, професіями та спеціальностями.

Щодо заробітної плати можна сформулювати наступну рекомендацію з її удосконалення. На даний час в страховій компанії заробітна плата позаштатних працівників складається лише з комісійної винагороди. Але комісійну винагороду позаштатних страхових агентів краще за все поєднувати з встановленням мінімального фіксованого окладу. Це дасть змогу зберегти страховій компанії найбільш цінні кадри страхових агентів в умовах тимчасової несприятливої кон'юнктури страхового ринку.

Наступний ряд недоліків буде стосуватися системи навчання персоналу. В будь якій організації існує постійна потреба в підвищенні продуктивності

праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила. Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є постійна перепідготовка персоналу.

Існує пряма залежність, що показує – чим вищою є професійна кваліфікація працівника, тим вищою є його ефективність та продуктивність. Так менш кваліфіковані працівники витрачають значно менше часу на виконання певних завдань на відмінну від висококваліфікованого персоналу. Також більш кваліфіковані працівники швидше освоюють новинки під час праці [10, с. 97].

Навчання страхових агентів та працівників страхової має проводитися з метою забезпечення якісного, професійного виконання ними своїх обов'язків, та здійснюється за такими напрямками:

- здобуття вищої освіти за спеціальністю, якщо її немає у працівника, здійснюється шляхом навчання на заочних факультетах вищих навчальних закладів та отримання у кінцевому результаті диплому;

- навчання за допомогою проходження спеціальних курсів за певною програмою, після чого працівники отримують сертифікати-підтвердження.

Так, у рамках цього питання рекомендую впровадити програму навчання страхових агентів. Термін такого складав би 1 місяць. Протягом всього навчання агент матиме можливість залучати клієнтів, робити продажі й отримувати комісійну винагороду.

Програма навчання має передбачати теоретичну й практичну частини. Така програма допоможе страховим агентам якнайкраще зрозуміти усі нюанси професії та швидше адаптуватися до умов, особливостей праці.

На підставі аналізу майбутнього навчання формується бюджет навчання. Формування бюджету навчання обумовлюється потребами компанії в навчанні та фінансовим станом організації. Загальні обсяги фінансування мають складатися із фінансування професійного навчання безпосередньо на підприємстві та навчання на договірних умовах поза його межами, оптимальними є затрати на професійне навчання в обсязі 4-5% від фонду заробітної плати. Такі незначні витрати на навчання персоналу можуть в майбутньому значно підвищити продуктивність організації, тим самим швидко окупити витрати на курси, тренінги тощо.

Узагальнивши вищезазначене можна розробити універсальну систему мотивації для ТДВ «СК «Гардіан» (рис. 1). Отже, лише за допомогою поєднання двох видів мотивації персоналу можливо досягти найбільш кращих гарантій успішної роботи і здорового клімату в колективі.

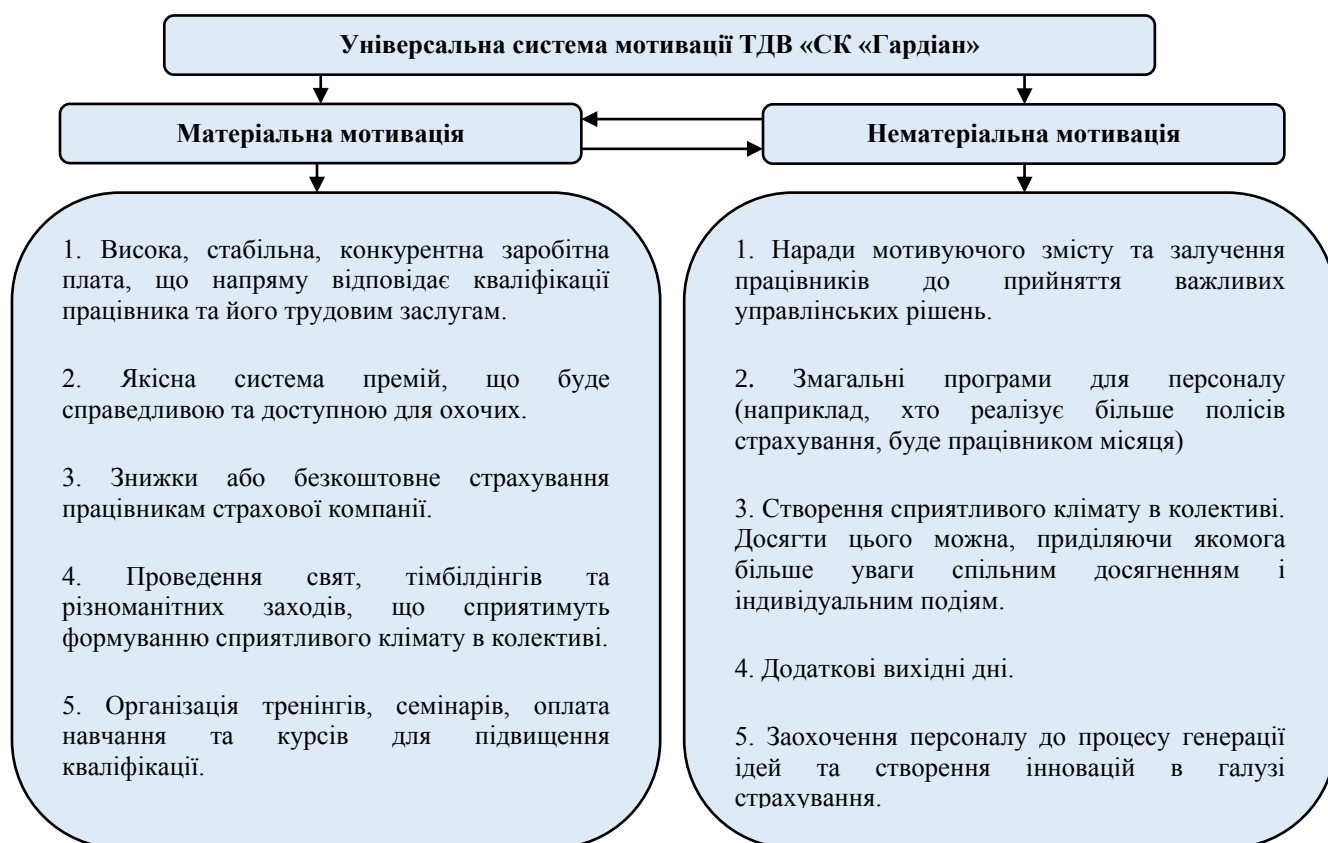


Рис. 1. Універсальна система мотивації ТДВ «СК «Гардіан»

Примітка. Складено автором на основі [2, 3].

Література:

1. Виговський В. Г., Філенко М. М. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». Житомир, 2019. № 2. С. 95–99.
2. Мантур-Чубата О. С., Шевченко В. А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. Економіка і суспільство. 2016. № 6. С. 288–293.
3. Рудь І. Ю., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Управління персоналом у страховій компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (2). С. 16–20.



Підлісна Тетяна Віталіївна,

*кандидатка наук з державного управління, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування,
керівниця навчального відділу підготовки публічних управлінців
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Присяжнюк Валерія Володимирівна,

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

ІННОВАЦІЙНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах швидкого світового розвитку, глобалізації та урбанізації постає питання про підвищення ролі органів місцевого самоврядування в системі публічного управління. Зокрема це можна зробити завдяки впровадженню інноваційного та організаційного лідерства в процесийого діяльності тауправління. А започаткована Україною реформа місцевого самоврядування вимагає від кожного керівника, посадової особи, депутата місцевої ради проявів лідерства.

Ми цілком погоджуємося з думкою Ж. Блонделя, який зазначає, «Лідерство – це влада, яка проявляється у тому, що лідер здатен змусити інших робити те, що вони не хочуть, або при інших умовах не робили б»[1]. Тобто автор вважає, що лідерство – це влада, яка має свою характерну специфіку, що спрямована зверху до низу, а носієм такої влади є група осіб або ж одна особа-лідер.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування», місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів міста, села чи селища самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [2].

Проаналізувавши дані два поняття, можна сказати що, місцеве самоврядування тісно пов'язано з лідерством, оскільки воно складається з управління, соціальної позиції, яка стосується прийняття того чи іншого рішення, а під час лідерства завжди мають прийматися рішення, які тією чи іншою мірою задовольняють потреби осіб задля того, щоб вони і надалі підтримували лідера для здійснення його цілей та мети.

Інноваційне лідерство – це комбінація усіх можливих стилів лідерства задля впливу на працівників або колег, що допомагає створювати та впроваджувати креативні ідеї. Тобто воно є дієвим способом до позитивних змін та організаційного розвитку.

Пропонуємо власну дефініцію поняття «інноваційне лідерство» в органах місцевого самоврядування. Так, під інноваційним лідерством в органах

місцевого самоврядування слід розуміти сукупність різноманітних сучасних методів, що змінюють світогляд працівників та громади в кращу сторону та здійснюють вплив на підлеглих, на управління командою та психологічні фактори, активуючим тим самим досягнення потреб працівників та мешканців громади в розвитку, інноваціях, та самоствердженні.

Також слід зазначити, що лідер-інноватор успішно здійснює трансформації та має певні характеристики: підтримує зміни, виявляє сміливість; вірить у можливості співробітників та мешканців міста, громади, села; здатний сформулювати та відстояти цінності змін; може визнати власні помилки та винести з них урок; здатний здійснювати керівництво у складних, невизначених та неоднозначних умовах; бачить картину майбутнього і може зрозуміло її описати. Інноваційні лідери обов'язково повинні підтримувати високий рівень командної роботи та активно співпрацювати з людьми.

Найефективнішим прикладом для втілення інноваційного лідерства в органи місцевого самоврядування є модель Д. Гліддона «CREATE» – це модель інноваційного лідерства, яка передбачає 6 етапів, які лідери можуть використовувати в органах місцевого самоврядування для розвитку та розповсюдження інновацій та створення прогресивних змін (рис. 1).

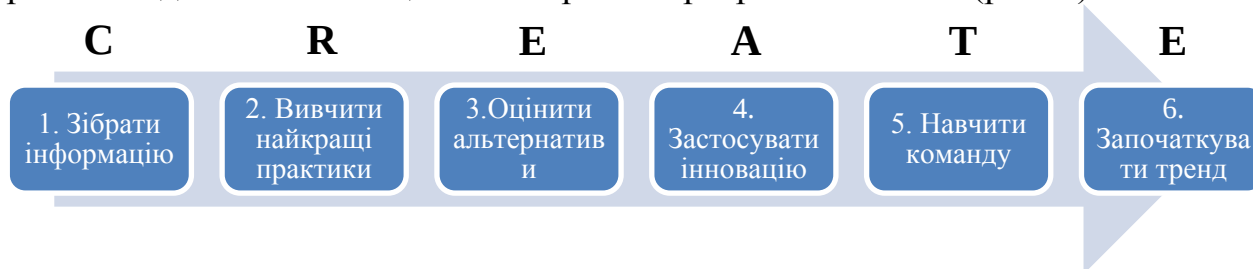


Рис. 1. Модель CREATE інноваційного лідерства
Примітка. Складено на основі [3]

1. Під час збору інформації передбачається її вивчення та пошук, адже вона є ядром інновацій, що відкриває багато цікавих ідей. Основними методами, що допоможуть на цьому кроці є: анкетування, інтерв'ювання, спостереження, тощо.

2. Вивчення найефективніших практик. Цей етап характеризується пошуком та підбором тих практик, які допоможуть найкраще і найефективніше ввести інновації в органи місцевого самоврядування та мінімізувати негативні явища, які можуть виникати на шляху впровадження інновацій.

3. Оцінка вибору або рішень допоможе для лідера краще зрозуміти, яка інновація буде дієвішою за інші та які ідеї можна скомбінувати для подальшого розвитку.

4. Застосування інновацій. Враховуючи прийняте рішення на 3 етапі, цей етап передбачає впровадження інновацій та розуміння, чи є ця інновація дієвою.

5. Навчання команди. Важливий етап, на якому відбувається імплементація інновацій та навчання команди, відповідно до впроваджених інновацій.

6. Започаткування трендів. Мається на увазі створити та запровадити свою цікаву інновацію, яку можна продати користувачам. Інновації існують тоді, коли вони отримують постійний зворотній зв'язок, вдосконалення, підтримку та захоплення.

Організаційне лідерство є надзвичайно поширене закордоном, тому українським органам місцевого самоврядування слід також впроваджувати даний вид лідерства у свою діяльність. Воно полягає у тісній співпраці місцевої влади та громади, тим самим дає змогу підвищити довіру та якість роботи керівників та депутатів органів місцевого самоврядування.

Завдяки організаційному лідерству можна скласти групу однодумців та заохотити до спільної роботитаких посадових осіб: депутати районних, обласних, міських, сільських та селищних рад; членів громади та громадських організацій, органів самоорганізації населення; міських, сільських та селищних голів; представників органів виконавчої влади та бізнесу. Саме завдяки спільній взаємодії всіх цих суб'єктів дозволить збільшити кредит довіри до влади, покращити рівень надання різноманітних адміністративних послуг та вирішити певні проблеми та негаразди, які існують в громаді. Тобто, вони всі перебувають у певній взаємодії один з одним та створюють спільну сферу для співпраці.

Отже, організаційне лідерство в системі та органах місцевого самоврядування означає єдину дієву діяльність суб'єктів місцевого самоврядування, представників бізнесу та активних громадян, які зацікавлені в розробці та реалізації ідей із чітко визначеними ресурсами задля втілення найкращих умов для розвитку та діяльності міста, села або ж селища.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що в сучасному прогресивному світі неможливо без будь-якого прояву лідерства. Проаналізувавши інноваційне та організаційне лідерство, варто відмітити, що кожен орган місцевого самоврядування має самостійно обирати який вид лідерства йому найближчий та буде ефективно діяти в процесі розвитку діяльності громади, міста, села чи селища.

Література:

1. Блондель Ж. Политическое лидерство. *Путь к всеобъемлющему анализу. Политология вчера и сегодня*. Пер. с англ. М., 1992, 135 с.
2. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
3. Gliddon, D.G., & Rothwell, W.J. *Innovation leadership*. 2018. 1st ed.



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,

Мощанець Андрій Андрійович,

аспірант Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сильна держава – це передусім сильна економіка. Саме рівень економічного розвитку визначає рівень добробуту населення, конкурентоспроможність держави та стан національної безпеки. Провідна роль в економіці України належить ефективній взаємодії органів публічної влади та бізнесу. Однак, на сьогодні становлення партнерських відносин в Україні між державою та бізнесом є доволі напруженими процесом. З одного боку недосконалість нормативно-правової бази та відсутність чітких правил гри для бізнес-структур, а з іншого – домінування власних інтересів бізнесу над суспільними. У зв'язку з цим, актуальним є наукове обґрунтування моделей та форм співпраці між органами публічної влади та бізнесом.

У науковому середовищі різні аспекти співпраці органів влади та бізнесу досліджувалися цілою низкою вітчизняних науковців, серед яких: Л. А. Бенжанір, О. Г. Пухкал, Ф. В. Узунов, А. С. Музиченко, М. Й. Гедз, А. К. Піотковська та інші. Разом з тим, сучасні тренди лише посилюють важливість ґрунтовних досліджень існуючих та пошуку нових моделей та форм партнерських відносин між владою та бізнесом.

Однією із ключових перешкод для ефективного розвитку бізнесу є низький рівень підприємницького середовища, що формується державою, особливо в законодавчій, фінансовій та економічній сферах. Як влучно зазначає А. Л. Бержанір, бізнесу вкрай важливі визначені державою основні напрями розвитку промислової політики та економічні, соціальні і технологічні параметри її реалізації, його цікавлять перспективи реалізації механізмів приватно-державного партнерства та розвитку ринку знань в інноваційній сфері, взаємодії з державою в реалізації спільних проєктів в наукомістких галузях, а також спільного управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції [1, с. 18]. Таким чином, від ефективності відносин органів публічної влади з бізнесом залежить розвиток економічного середовища зокрема та держави загалом.

Розвиток взаємовідносин між владою та бізнесом є відображенням змін економічних відносин у суспільстві. Щодо цього цікавим є підхід О. Г. Пухкала, який виділяє наступні моделі співпраці органів публічної влади та бізнесу:

– модель «примусу», що передбачає тиск на бізнес з боку влади з метою залучення до участі у різноманітних соціальних програмах і проєктах;

- модель «патронажу» (бізнес отримує доступ до ресурсів контрольних владними органами в обмін на інвестиції в соціальну сферу);
- модель «невтручання» (соціальна складова діяльності бізнесу залежить виключно від бізнесу);
- модель «захоплення влади бізнесом» передбачає прийняття стратегічних рішень розвитку держави в залежності від інтересів власників великого капіталу;
- модель «партнерства» (рішення приймаються на основі консенсусу влади та бізнесу, до того ж, обмін ресурсів здійснюється на основі взаємної вигоди) [2, с. 194].

У контексті вищевикладеного варто зауважити, що жодне суспільство не може існувати без активної регламентації економічної сфери з боку держави, проте й надмірне втручання органів публічної влади у справи бізнесу може завдати катастрофічних наслідків економіці держави. Тому найбільш оптимальною моделлю співпраці влади та бізнесу є партнерство.

На сьогодні співробітництво органів публічної влади та бізнесу, на нашу думку, слід розглядати в трьох аспектах: економічне, правове та організаційне партнерство.

Слушним є також підхід запропонований науковцями А. С. Музиченко та А. Л. Бержанір, які виділяють наступні моделі співпраці органів публічної влади та бізнесу:

- «біла сфера» охоплює формальні практики, зокрема: проведення тендерів, створення законодавчих основ підприємницької діяльності, адміністративне регулювання бізнесу тощо. Ця сфера відносин влади і бізнесу базується на встановленні єдиних правил гри для всіх учасників партнерських відносин;

- «чорна сфера» охоплює корупційну складову. Каталізатором відносин в цій сфері є індивідуальний корисливий інтерес окремих чиновників, а інструментом досягнення інтересів підприємця є хабар;

- «сіра сфера» включає неформальні платежі з підприємців, не пов'язані з корупцією. Відносини у цій сфері обумовлені зацікавленістю сторін у розвитку певних територій, де інструментом досягнення цілі виступає внесок підприємця у розвиток місцевості на якій розташований його бізнес [4, с. 25].

Доречно зауважити, що на сьогодні основними економічними формами співпраці влади та бізнесу є: державно-приватне партнерство; соціальне партнерство, лобізм та інші.

Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 року під державно-приватним партнерством слід розуміти співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних

партнерів), що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам державно-приватного партнерства [5].

У сфері співпраці з бізнесом держава здійснює свою регулюючу діяльність за такими напрямками: виробляє стратегію і встановлює принципи, на яких діють відносини бізнесу з суспільством в цілому і з публічною владою; формує інституційне середовище для спільних проєктів; безпосередньо займається організацією і управлінням державно-приватним партнерством, розробляє форми і методи, а також його конкретні механізми [6].

Наступна форма взаємодії органів публічної влади та бізнесу менш відома, проте вкрай важлива – соціальне партнерство, під яким слід розуміти оптимальну форму взаємодії влади та бізнесу, засновану на принципі: вигідно кожному – вигідно всім [4, с. 24]. Для української моделі соціального партнерства характерне регулювання суспільних відносин на основі рівноправної взаємодії та співпраці представників найманих працівників, роботодавців і держави [7, с. 281]. Об'єктом соціального партнерства є узгоджена соціально-трудова політика. Варто зазначити, що саме ефективна співпраці органів публічної влади та бізнесу, орієнтована на розвиток суспільства, може стати основою економічної та політичної стабільності в державі.

Доречно також зазначити й про лобізм, який найчастіше трактують як вплив бізнесу на органи влади. Відповідно лобіювання здійснюється у власних економічних інтересах. З огляду на те, що основою демократії є гарантії з боку правової держави своїм громадянам на участь у прийнятті рішень, лобізм у світі став інструментом узгодження інтересів у суспільстві та налагодження зворотного зв'язку між органами влади та суб'єктами економічної діяльності [8, с. 323]. На жаль, на сьогодні поняття «лобіювання» в Україні поставлене в синонімічний ряд разом з «хабарництвом», «підкупом» та «протекціонізмом».

Слід зазначити й про співпрацю органів публічної влади та бізнесу в інвестиційній сфері, яка має надзвичайно важливе значення для забезпечення стійкого економічного зростання. Формами партнерства можуть бути: надання цільових амортизаційних, податкових і кредитних пільг; формування організаційно-правових умов, що стимулюють інвестиційну активність, наявність дієвого механізму прямого державного та змішаного державно-приватного фінансування інвестицій, тощо [3].

Отже, на сьогодні в Україні у відносинах між ключовими інститутами економічної системи відбувається важливий процес – налагодження партнерських взаємин влади та бізнесу. Вважаємо, що наразі утверджується декілька провідних форм такої взаємодії: державно-приватне партнерство, соціальне партнерство, лобізм, розвиток інвестиційного середовища тощо.

Література:

1. Бенжанір Л. А. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 18–21.
2. Пухкал О. Г. Взаємовідносини влади та бізнесу в контексті формування основ громадянського суспільства в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2009. № 4. С. 192–198.
3. Узунов Ф. В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 8. URL: <https://cutt.ly/2CfMSR6>.
4. Музиченко А. С., Бержанір А. Л. Моделі взаємодії влади та бізнесу в умовах ринкової економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 24–28.
5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. С. 1436.
6. Гедз М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активізації модернізаційних процесів в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: <https://cutt.ly/zCjygbV>.
7. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення та перспективи розвитку. *Наукові праці КНТУ*. Економічні науки. 2009. № 15. С. 280–285.
8. Піонтковська А. К. Лобізм: українські реалії та перспективи. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 2. С. 319–332.



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,

Халавчук Валерій Олегович,

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

БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Розвиток глобалізаційних процесів, що характеризуються збільшенням впливу та зростанням взаємозалежності між країнами, окремими територіями у політичній, економічній, культурній та інших сферах, призвів до того, що не лише суб'єкти підприємницької діяльності, але й органи публічної влади в умовах насиченої конкурентної боротьби повинні формувати свій унікальний та дієвий бренд.

Брендинг в органах публічної влади включає в себе створення, посилення, оновлення та поглиблення бренду. Бренд виступає своєрідною символічною конструкцією, що включає в себе назву, знак, символ, дизайн тощо. Через формування сприятливого іміджу, особливого ставлення відповідних цільових груп бренд дозволяє збільшити результативність, ефективність діяльності органів публічної влади, а також підвищити рівень сприйняття громадськістю.

Завдання модернізації Української держави, продовження системних реформ у всіх сферах суспільного життя можуть успішно здійснюватися органами публічної влади лише у тому випадку, коли їхні дії належним чином сприйняті, усвідомлені та оцінені громадянами. Тому однією з основних орієнтацій у розвитку теорії та практики публічного управління є створення бренду в органах публічної влади, що стимулює загальний рівень суспільної довіри [1, с. 84].

Для прикладу, територіальний брендинг відіграє вирішальну роль у процесі місцевого розвитку, адже у довгостроковій перспективі громада села, селища, міста, району, області має можливість бути більш конкурентоспроможною завдяки концентрації необхідного для місцевого розвитку ресурсного потенціалу, вмілому його використанню та відтворенню [2, с. 158]. Ефективна стратегія брендингу території враховує декілька основних параметрів. Перш за все, необхідно визначити, наскільки конкретна територія може бути корисна для кожної окремої громади та держави у цілому. Підкреслимо, що бренд території за своєю архітектурою повинен випереджати бренд конкретних організацій (підприємств, установ) [3, с. 121].

Поліпшення свого іміджу, встановлення ефективних комунікацій з різними цільовими групами допоможе органам публічної влади підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок: активізації співпраці з інвесторами, посилення участі у міжнародних проектах та програмах розвитку, зростання туристичних потоків, оптимізації логістичних маршрутів, інтенсифікації експортно-імпортних операцій, утвердження почуття національної ідентичності, посилення лідерських позицій на міжнародній арені тощо. Позитивний імідж та належна комунікаційна політика органів публічної влади допомагає посилювати ресурсний потенціал, збільшувати прихильність, зацікавленість у співпраці різних цільових груп на відповідній території.

Основними принципами формування ефективного бренду органів публічної влади є надійність їх діяльності та зміцнення довіри з боку громадянськості; прозорість та відкритість діяльності; наявність спільних інтересів як органів публічної влади, так і громади; а також рівень розуміння важливості діяльності органів публічної влади для забезпечення розвитку держави та її окремих територій.

Передумовами ефективного брендингу в органах публічної влади є:

– підвищення зацікавленості та мотивації громадян до формування та реалізації бренду держави, регіонів, міст, сіл, селищ, окремих установ;

- забезпечення взаємодії різних органів публічної влади з різними цільовими групами, необхідність врахування їхніх інтересів і потреб у процесі брендингу;
- формування відповідних складових бренду, при яких бренд повинен відповідати стратегічним орієнтаціям розвитку держави, кожної окремої території;
- подальший розвиток методології публічного маркетингу;
- необхідність використання передових електронних інформаційних технологій;
- актуальність відновлення культурно-історичної спадщини;
- створення та раціональне управління процесами брендингу;
- можливість поширення знань про державу, її окремі території на міжнародному рівні;
- удосконалення каналів поширення інформації про особливості, унікальні переваги країни, окремих територій тощо.

Загалом, застосування брендингу в органах публічної влади повинно бути послідовним та системним процесом, що, у результаті, дозволить підвищити результативність діяльності відповідних органів і забезпечить рівень сприйняття та довіри до них з боку громадськості.

Література:

1. Василик Ю. Репутаційний менеджмент органів публічної влади. 2020. С. 84–87.
2. Кузьмук О. Територіальний брендинг як інструмент місцевого розвитку. *Вісник Львівського університету*. 2018. С. 156–161.
3. Білявський В. М. Сталий розвиток брендингу території в умовах глобалізації. *Виробничий менеджмент: історія і сьогодення*. 2016. С. 121–122.



Требик Людмила Петрівна,

кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

Врублевська Євгенія Юріївна,

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

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПОНИЖЕННЯ РІВНЯ ПОШИРЕННЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ ЧЕРЕЗ СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА ЗМІ

Зі зростанням популярності соціальних мереж ЗМІ відчули конкуренцію, особливо з блогерами (той, хто отримав підписника шляхом органічного зростання і різних активностей, тобто, це «онлайн друг», спосіб життя якого імпонує підписнику і він можн отримувати різну інформацію [1]). Фактично блогери стали для нас новим джерелом для отримання інформації, яку ми отримуємо також і від ЗМІ. Проте, загроза від блогерів є у тому, що вони не дотримуються встановлених норм і поспішають розповсюдити новини швидше, ніж професійні редакції. Результатом цього стало те, що для підтримки конкуренції ЗМІ поступово почало знижувати свій рівень перевірки інформації. Як висновок, вони «впали» до рівня своїх конкурентів. Відповідні новоутворенні сайти, які несуть відповідальність за перевірку фактів, наприклад, Stopfake.org, новий фактчек-бот ПЕРЕВІРКА [2, 3] повинні за допомогою своїх послуг вирішувати цю загрозу, для того, щоб повернути інформаційний простір соціальних мереж та ЗМІ до їх початкового рівня. Також, наразі жодна з них не проводить розслідування на основі двох незалежних джерел. Вони просто виконують свої завдання для того, щоб просто їх виконати, тобто перевіряють факти лише щодо їх справжності. На сьогоднішній час, перевірка інформації не вирішує корінь загрози стосовно поширення дезінформації, а можна вважати лише шляхом, який веде у кут. Звернімо увагу на те, що ефективнішого методу, ніж розслідування для перевірки новини на дезінформації поки не існує. Важливо пам'ятати, що в організаціях із перевірки фактів працюють такі самі люди, як і у звичайних ЗМІ та соціальних мережах. Цю ситуацію можна описати латинською фразою «Quis custodiet ipsos custodes», що у перекладі означає «Хто застереже самих сторожів?» Адже прийнято, щоб «сторожі» відрізнялися від тих, кого вони охороняють. Наприклад, в Ірані заблоковано багато соціальних мереж: Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, а на доступних ресурсах (наприклад, у Вікіпедії) влада прагне опублікувати державну інформацію або якщо точніше дезінформацію [4]. Один із засобів поширення дезінформації у Вікіпедії — це завести кілька облікових записів і розповсюджувати певну точку зору в дискусії від імені кількох людей.

Для боротьби із дезінформацією владні структури, міжнародні організації, власники великих майданчиків соціальних мереж, ЗМІ чи навіть просто людина, можуть використовувати такі види цифрових інструментів:

1. Checkuser. За допомогою цього інструменту визначаються IP-адреса та User-Agent (інформація про комп'ютер або смартфон, браузер, операційну систему) користувача. Підозрюючи, що два користувача – це одна і та сама людина, яка зареєструвала кілька акаунтів, ви можете запросити його перевірку. Якщо за її результатами ви маєте рацію (зазначені вами користувачі і справді входять в систему з одного IP) – блокуються акаунти, які розповсюджують дезінформацію [5];

2. Цифровий відбиток пристрою. За допомогою цього інструменту можна перевірити цифровий відбиток комп'ютера — інформацію про пристрій, налаштування, програмне забезпечення та інші характеристики користувача, що дозволяють ідентифікувати людину. Порівнюючи цифрові відбитки користувачів під час обговорень, також можна знайти тих, хто створив кілька облікових записів [6].

Застосування цих цифрових інструментів може викликати у багатьох користувачів питання чи така перевірка є етичною. Адже, може бути викрито людей, які створили кілька облікових записів для особистого захисту своєї конфіденційності. Але на нашу думку, що соціальні мережі, що ЗМІ поважають приватне життя людини, тому не будуть перевіряти будь-кого, тому що така перевірка потребує підкріплення фактами та доведення, що вона справді необхідна. Тому, ті люди, які переживають за свою конфіденційність, але не розповсюджують дезінформацію, швидше за все, не будуть піддані перевірці.

Вирішення загрози дезінформації можна умовно поділити на: довготривале та короткотривале. Довготривалим рішенням для протидії дезінформації є медіаграмотність, якої варто навчати суспільство. Наприклад, таке вирішення втілюється через Дія.Цифрова освіта, де була наведена статистика про те, що у 2019 році 53 % українців мали цифрові навички нижче базового рівня. У 2021 році цей показник знизився до 47,8 % Тобто 1,42 млн українців, які взагалі не мали базової цифрової грамотності, суттєво підвищили свій рівень цифрових навичок [7]. Короткотривалим вирішення загрози дезінформації є державне регулювання соціальних мереж та ЗМІ. До прикладу, соціальні мережі стали головним майданчиком для інформації через, який надшвидко поширюється будь-яка інформація, тобто в нашому випадку дезінформація і проблема постає у тому, що немає запобіжників. Те саме стосується сучасних ЗМІ, дуже часто можна зустріти інформацію у інтерв'ю чи у розповіді журналіста, яка є не перевірено та недостовірною. У результаті чого глядач, який отримує цю інформацію знаходиться у ситуації розбіжності, начебто ці факти отримав у достовірних джерелах, але вона виявляється неправдивою і тоді втрачається репутація у гігантів соціальних мереж та всесвітньо відомих ЗМІ. Тому, на даний момент, є чудовим вирішенням, коли самі соціальні мережі та телебачення вирішують цю загрозу з боку дезінформації. У цих випадках вони застосовуються покарання, які в результаті можуть нести легкі або тяжкі наслідки. Легкі наслідки проявляються у

попередженні у заблокуванні сайту на деякий час, сторінки чи каналу, припинення монетизації (можливість заробляти за допомогою свого каналу на YouTube, можливість зробити так, щоби канал приносив дохід [8]), що робить YouTube. А тяжкі наслідки, проявляється у блокуванні на довгостроковий час, видаленню певних постів або відео, або вже у крайньому випадку до видалення повністю раз і назавжди. Що і трапилося із відомим підприємцем Ілоном Маском [9]. Ще у жовтні 2022 року він придбав соціальну мережу Twitter. Проте, Європейський союз вимагає від цієї соціальної мережі надавати чіткі критерії блокування користувачів та зупинити агресивне поширення дезінформації. Також його було попереджено, що мережу можуть оштрафувати чи навіть заблокувати на території Європейського Союзу у разі недотримання правил стосовно контенту, який містить дезінформацією. Також є вимога стосовно дотримання контрольного пакету правил, зокрема, відмовитись від вільного підходу до відновлення заблокованих користувачів як це трапилося із Канье Веста та Дональдом Трампом [10,11].

Дуже цікаву ідею запропонували Міністерство цифрової трансформації у вигляді онлайн-платформи Nadiyno. Це є певним є певним запобіжником від уникнення впливу дезінформації, адже ми опинилися в першій у світі кібервійні, де країна-агресор використовує технології, дезінформацію та цифрові інструменти як справжню зброю. Тому варто опанувати прості правила з цифрової безпеки, щоб підтримувати безпеку і стійкість як власного цифрового простору, так і цифрового фронту країни .

Онлайн-платформа Nadiyno допоможе:

1. Посилити власну онлайн-безпеку та захистити себе від онлайн-загроз;
2. Підвищити цифрову грамотність громадян;
3. Надати поради із захисту персональних даних і пристроїв, підтримку від операторів гарячої лінії та інших фахівців з цифрової безпеки [12].

Якщо соціальні мережі не мають графіку роботи і кожне повідомлення можна опублікувати за пару секунд, то на телебаченні, газетах та радіо все по-іншому. Для оновлення та публікації потрібен тривалий час. Спочатку знайти новину, потім її відзняти, записати чи надрукувати. Цей матеріал проходить перевірку у редакторів і вже потім надається глядачам та слухачам. Проте, як ми вже зазначили, що ЗМІ у соціальних мережах бачить конкурента та іноді, щоб бути першим, можуть поширити не перевірену інформацію, яка потім виявляється дезінформацією. Тому, існують фактчери, які створюють програми, рубрики, які розповідають суспільству про шкідливість дезінформації [13]. Повідомляють, які новини містять дезінформацію, хто її поширює та з якою метою. Також, за допомогою такої рубрики є можливість розвинути хорошу медіа грамотність у людей, щоб мали як найбільш чистий інформаційний простір та мали цифрову безпеку.

Отже, підсумовуючи все вище викладене, можемо зробити висновок про те, що «дезінформація» це одна загроз сучасності, яка знайшла для себе найкомфортніше місце у вигляді ЗМІ та соціальних мереж. Проте, завжди є шляхи на вирішення цієї загрози. Варто пам'ятати, що дезінформація за своєю суттю покликана на спотворення дійсності, тому завжди варто перевіряти

отриману інформацію неважливо від кого чи від офіційного, чи випадкового видання, сайту тощо.

Література:

1. Хто такий блогер?. Черкаський обласний центр зайнятості. URL: <https://chk.dcz.gov.ua/node/7174> (дата звернення: 10.11.2022).
2. Stopfake. Центр Медіареформи. URL: <https://www.stopfake.org/ru/glav-paya-2/> (дата звернення: 02.12.2022).
3. «Перевірка» – бот, який виявляє фейкові новини. Grawa Media. URL : <https://gwaramedia.com/perevirka-razom-smozhemo/> (дата звернення: 16.11.2022).
4. Iran blocks encrypted messaging apps amid nationwide protests. The Verge. URL: <https://www.theverge.com/2018/1/2/16841292/iran-telegram-block-encryption-protest-google-signal> (дата звернення: 02.12.2022)
5. Вікіпедія:Чек'юзери. Українська Вікіпедія. URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%96%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D1%96%D1%8F:%D0%A7%D0%B5%D0%BA%27%D1%8E%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B8> (дата звернення: 02.12.2022).
6. Цифровий відбиток пристрою. Українська Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B1%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%8E (дата звернення: 02.12.2022).
7. Тиждень цифрової грамотності від Мінцифри. Херсонська районна військова адміністрація. URL: <https://khersonrda.gov.ua/2022/12/06/tyzhden-cyfrovoiyi-gramotnosti-vid-minczyfry-z-5-do-11-grudnya-yak-doluchytysya/> (дата звернення: 02.12.2022).
8. Що таке та як підключити монетизацію на Youtube? BankChart. URL: https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/groshi_rodini/novini/scho_take_ta_yak_pidklyuchiti_monetizatsiyu_na_youtube_ (дата звернення: 03.12.2022).
9. Євросоюз попередив Маска, що заблокує Twitter за порушення у модерації контенту. «Детектор медіа». URL: <https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/30767/2022-12-01-ievrosoyuz-poperedyv-mask-shcho-zablokuie-twitter-za-porushennya-u-moderatsii-kontentu/> (дата звернення: 03.12.2022).
10. Маск заблокував репера Веста за свастику, яку той поєднав із єврейською зіркою. BBC News Ukraine. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-63833677> (дата звернення: 03.12.2022).
11. Twitter остаточно заблокував акаунт Трампа. Які будуть наслідки? BBC News Ukraine. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55590485> (дата звернення: 03.12.2022).
12. В Україні запустили онлайн-платформу Nadiyno для екстреної допомоги з цифрової безпеки. Еспресо. URL: <https://espreso.tv/v-ukraini-zapustili-onlayn-platformu-nadiyno-dlya-ekstrenoi-dopomogi-z-tsifrovoyi-bezpeki> (дата звернення: 04.12.2022).
13. Фактчекери – це сапери, які знешкоджують інформаційні міни. Media Sapiens. URL: <https://ms.detector.media/manipulyatsii/post/29254/2022-03-30->

faktchekery-tse-sapery-yaki-zneshkodzhuyut-informatsiyni-miny/ (дата звернення: 04.12.2022).



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

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ РЕГІОНУ

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем впливу інтелектуальної праці та інтелектуального капіталу. У процесі економічної глобалізації інтелектуальний капітал відіграє важливу роль у визначенні місця країни в світовій економіці. Відповідно до цього розвиток інтелектуального капіталу та ефективність управління ним визначають перспективи розвитку економіки регіону та країни в цілому.

Багато вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували теоретичні та прикладні аспекти концепції управління інтелектуальним капіталом. Проте незавершеним залишається процес формування системи управління інтелектуальним капіталом регіону. Окремі аспекти системи управління інтелектуальним капіталом розглядаються у працях О. В. Кендюхова [1], В. О. Щербаченко [2].

Мета дослідження полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ реалізації функцій менеджменту при здійсненні управління інтелектуальним капіталом регіону.

Основною метою управління інтелектуальним капіталом є досягнення бажаних соціально-економічних результатів діяльності підприємств регіону завдяки ефективному формуванню, використанню і розвитку інтелектуального капіталу. Відповідно, з огляду на основну мету, основними завданнями управління інтелектуальним капіталом є:

- формування системи управління інтелектуальним капіталом як на рівні підприємств, так і на регіональному та національному рівнях і забезпечення її адекватності існуючим зовнішнім і внутрішнім чинникам;
- забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- відтворення інтелектуального капіталу і раціональне використання всіх його складових, а саме людського, організаційного та соціального;
- реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу;
- створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом з метою обґрунтування управлінських рішень, які приймаються;

– забезпечення взаємозв'язку управління знаннями зі стратегією розвитку регіону;

– формалізація бізнес-процесів, ідентифікація джерел знань, розробка та запровадження систем управління знаннями, становлення корпоративної культури, забезпечення технологічної підтримки процесів управління знаннями.

Система управління інтелектуальним капіталом регіону складається з двох підсистем: керівної та керованої. Керована підсистема представлена інтелектуальним капіталом, а зміст керівної підсистеми, яка є основою системи управління, вимагає більш детального аналізу.

Керівна підсистема в особі суб'єктів управління виконує ряд функцій, за допомогою яких відбувається досягнення поставлених цілей. При цьому варто виділити взаємозв'язки між різними рівнями управління інтелектуальним капіталом (рис. 1.).

Виконання функції планування полягає у визначенні перспективи, майбутнього стану інтелектуального капіталу, шляхів та способів досягнення його розвитку.



Рис. 1. Взаємозв'язок рівнів управління інтелектуальним капіталом та функцій менеджменту

Примітка. Складено автором за даними [3, с. 84].

Забезпечення функціонування інтелектуального капіталу на державному рівні відбувається через реалізацію функцій організації, регулювання, контролю, мотивації, планування та фінансування на всіх наступних рівнях.

Продуктивна діяльність організацій у цій галузі позитивно позначається на економічних показниках країни, визначає її місце у міжнародних відносинах. Така система сприятиме зміцненню конкурентного становища на міжнародних ринках, зростанню національного багатства, підвищенню привабливості економіки України для іноземних інвесторів, і згодом можна очікувати підвищення рівня якості життя і доходів населення [3, с. 85].

Таким чином, виконання усіх функцій менеджменту, а також функції фінансування дозволить підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом У цілому, за умови ефективного управління, результатом використання та відтворення інтелектуального капіталу регіону є економічна і соціальна вигода, конкурентоспроможність, а також добробут населення регіону та держави в цілому.

Література:

1. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. *НАН України. Інститут економіки промисловості*. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
2. Щербаченко В. О. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Механізм регулювання економіки*. № 1. 2016. С.124–131.
3. Манухіна М. Ю. Інтелектуальний капітал і його роль у формуванні інноваційної економічної системи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Вип. 6. 2016. С. 82–86.
4. Терещенко Д. А. Концептуальні положення управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 51. 2015. С. 138–143.



Головашова Дарія Миколаївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Контролінг вважається одним із новітніх інструментів діяльності органів державної влади. Разом із збільшенням управлінських задач, збільшуються ризики, розширюються підрозділи, створюються нові інструменти контролю за прийняттям управлінських рішень. Відповідно до цього, запровадження системи, котра буде направлена суто на спостереження та підвищення ефективності організаційних процесів управління, стало вкрай важливим.

Щоб контролінг виконував усі покладені на нього завдання, він повинен бути скоординованим, інтегрованим і додатково комп'ютеризованим. Такий ступінь автоматизації дозволяє подбати про додатковий контроль і уникнути навіть незначних помилок.

В основі контролінгу лежить не тільки контроль, а й планування, управління, організація та мотивація. Для затвердження, виявлення та розв'язку певних задач, часто проводяться аудити. Аудит включає роботу з порівняння фактичного стану із запланованим.

Таблиця 1

Перешкоди в діяльності контролінгу

№	Назва групи факторів	Характеристика
1.	Історичні	Історична група факторів впливу на управління пов'язана, в першу чергу, з багаторічним досвідом діяльності органів державної влади, а конкретніше, досвідом та процедурою прийняття управлінських рішень. Він базується на застарілих моделях та принципах роботи, що можуть бути малоефективними в сучасних реаліях управлінської діяльності.
2.	Психологічні	До психологічної групи факторів можна віднести недостатню обізнаність в користі контролінгу та в ризиках, на які можна натрапити. Керівництво, зазвичай, уникає великих ризиків після невдалих спроб ввести подібні внутрішні реформи. Особливо, якщо це займає досить багато часу та потребує значного фінансового внеску.
3.	Організаційні	Організаційна група характеризується відсутністю будь-якого досвіду роботи з такою об'ємною системою. Це може викликати низку негативних сподівань. Важливим фактором для керівництва в цьому випадку є те, що знайти кваліфікованих спеціалістів в цій сфері може бути досить складно, тому це може лише погіршувати організацію всередині органу державної влади. А також, на це значним чином можуть впливати фінансові витрати.
4.	Методичні	Методичні труднощі виникатимуть лише в тому разі, якщо інструменти, котрі підібрали для роботи, не зможуть в повній мірі розкрити позитивний ефект впровадження контролінгу в системі публічного управління.

Примітка. Складено автором

У свою чергу управління включає коригувальні дії, спрямовані на наближення фактичного стану до поставлених цілей. Хоча сам контролінг і виконує функцію аналізу, проте його робота не може вважатись правдивою, якщо ж він сам не відповідатиме низці показників. У таблиці 1 розглянуті основні групи факторів, котрі впливають на впровадження контролінгу.

Через повномасштабне вторгнення та воєнний стан в країні, всі процеси, які були направлені на розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень, почали працювати більше та, відповідно, в екстреному форматі. Це вкрай змінило сталий механізм управління. Аналіз показників, оперативність та точність стали основними вимогами до роботи контролінгу.

Тепер таке завдання як створення стратегії є необхідним, першочерговим елементом, за допомогою якого, можна контролювати процес управління. Стратегія в публічному управлінні – це загальна програма або план діяльності органу державної влади, котрий спрямований на використання всіх ресурсів управління для досягнення поставлених цілей та прийняття управлінських рішень [1].

Насамперед, важливо забезпечити стратегією постраждалі регіони та ті, що межують з країною-агресором. Це створюється для того, щоб поєднати всі ланки публічного управління, страхуючи, таким чином, діяльність кожної окремо.

Для того, щоб зараз оптимізувати сили та створити необхідні стратегії подальшого руху, необхідно слідувати таким етапам:

- важливо окреслити значення кожного регіону країни, а особливо тих, котрі постраждали від бойових дій та територій, які знаходяться близько до кордону з країною-агресором та її союзниками;
- розробка відповідних стратегій саме для цих територій, котрі будуть діяти так, щоб працювати злагоджено і їх робота не сильно відрізнялась одна від одної;
- розробка планів не лише на найближче майбутнє, а й на подальші роки з урахуванням різних умов, котрі можуть статись;
- формування місцевих бюджетів на роки, які можуть реалізовувати сформовані стратегії [2].

Під час запровадження воєнного стану, неймовірно важливим є зібрати всі процеси та направити їх проти єдиної загрози. Оптимізація елементів контролінгу зараз, однозначно, спрямована на покращення діяльності публічного управління.

На сьогоднішній день, інформація – це те, чим мусять володіти управлінці та працівники державних установ. Контролінг за допомогою своїх інструментів та часткової комп'ютеризації – це рішення, яке дозволяє правильно визначити цілі та стратегії в органах державної влади.

Таким чином, отриманий досвід обов'язково допоможе управлінню ще ефективніше працювати лише на користь країни в часи відбудови.

Література:

1. Скиба І. В., Крилова І. І., Редзюк В. В. Укладення договорів в цивільноправових відносинах: аспект публічного управління в умовах воєнного стану. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. № 18. С. 87–92.

2. Михайловська О.В., Воронко А.О. Реалізація змін в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2021. № 6 (12). С. 67–75.



Зазуляк Тетяна Іванівна,

здобувачка вищої освіти на магістерському рівні факультету управління та економіки Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЛЬ ІМІДЖЕВОЇ ПОЛІТИКИ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Публічний службовець – професія перспективна, і з кожним роком вимоги до державної служби зростають. Поняття «імідж» включає в себе не тільки природні риси особистості, а й спеціально створені риси. Крім того, воно свідчить як про зовнішній вигляд, так і про внутрішній світ людини, його психологічний тип. За визначенням, імідж – це штучний образ, який формується в загальній або індивідуальній свідомості під впливом засобів масової інформації. Він створюється для формування в масовій свідомості повного ставлення до об'єкта [1]. Українці часто не довіряють органам місцевого самоврядування та органам державної влади, оскільки протягом довгого періоду часу вони стикались з корупцією, некомпетентністю та бюрократичними процесами, тому імідж в органах публічної влади досить низький, що зменшує інвестиційну привабливість, довіру населення та шляхи ефективної співпраці з різними партнерами, тому поточна ситуація вимагає певних дій щодо покращення. Позитивний імідж інституту державної служби не може формуватися стихійно, він повинен працювати щодня і наполегливо [2]. Він є результатом досить складної діяльності, спрямованої на створення, підтримку і зміцнення позитивної громадської думки. Формування позитивного іміджу органів публічної влади займає важливе місце в системі державних пріоритетів. На це є об'єктивні причини:

1) стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які значно розширили межі впливу іміджу державного апарату;

2) чітке усвідомлення з боку органів державної влади важливої ролі, яку відіграє виважена іміджева політика у забезпеченні ефективності державної політики та реалізації національних інтересів [3].

Іміджева політика сучасної України в цих умовах вимагає, наскільки це можливо, щоб керівництво держави забезпечувало її ефективність в найкоротші терміни, виконуючи певні функції і завдання. Головним завданням, яке

Україна має вирішити на шляху до професійного формування іміджу держави на міжнародній арені, є створення державного механізму вироблення та реалізації іміджевої політики, а також державної системи контролю за виконанням завдань щодо підвищення рівня ефективності останньої. Необхідною умовою створення такого державного механізму є, перш за все, підвищення рівня зацікавленості органів державної влади в проблемі, що має бути реалізовано шляхом розробки та прийняття відповідної нормативно-правової бази, через належний рівень фінансування промисловості та створення державного механізму швидкого реагування на проблеми ситуаційної картини [4]. Специфічним формуванням іміджу організації є наявність двох типів іміджу. Перший – інституціональний – це сприйняття організації як певного цілісного суб'єкта, для якого притаманні деякі соціо-психологічні характеристики. Друга, персоніфікована, виникає під впливом ототожнення організації з образом керівника або іншої особи, з яким пов'язана діяльність організації. Розглянемо докладніше питання про специфіку образу влади. Образ інституту влади має зовнішню і внутрішню форму. Слід зазначити, що вплив зовнішніх факторів без урахування психологічних аспектів формування іміджу інституту влади може мати не тільки позитивні, а й негативні наслідки. У цьому ракурсі створення позитивного іміджу публічної влади та її ефективне управління може мобілізувати її невикористаний потенціал впливу на колективну свідомість і громадську думку, а також підвищити рівень довіри суспільства до інститутів влади [5, с. 161]. На практиці створення позитивного іміджу державного службовця часто досягається за рахунок використання інструментів зв'язків з громадськістю, засобів оцифровки і шляхом орієнтації на особистісні риси, які іноді гіперболізують і штучно посилюють.

Для вдосконалення іміджу органів публічної влади необхідно:

1. Визначити основні потреби громадян, а в разі необхідності – потреби окремих соціальних груп, і на цій основі – побудувати основні засад (принципів) оновленого іміджу органів влади;

2. Доповнити цих принципів необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі та можливостей органу державної влади їх демонструвати;

3. Перекласти основні характеристики іміджу на різні канали комунікацій органів державної влади в зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

Також слід зазначити, що неможливо створити позитивний імідж без грамотно побудованої комунікації. Комунікація – це основа соціуму і соціальних відносин, які є полем взаємодії між різними групами інтересів. Звідси прагнення і практика перетворення комунікаційних процесів в інститут соціального контролю з використанням широкої системи засобів масової інформації для ефективного впливу комунікації на суспільство. Структури державної влади в інформаційному суспільстві повинні використовувати весь потенціал медіа ресурсів для формування як свого позитивного іміджу, так і репутації. Професійна компетентність, кваліфікація, мотивація до дії, соціально-демографічні та фізичні дані, ціннісні орієнтації, культура, поведінка, зовнішній вигляд посадової особи в поєднанні з внутрішнім кодом

установи, етикеткою підприємства створюють цілісну картину державної установи. Саме цілісність такої системи сприяє позитивному позиціонуванню інституції як лідера суспільної довіри, дозволяє команді чиновників ефективно реалізовувати соціально-економічні та політичні зміни в державі [6, с. 107].

При формуванні образу органу в першу чергу необхідно говорити про образ керівника цього органу, адже саме він формує перше враження про орган, тому варто вести активну інформаційну політику про діяльність керівника, організовувати відкриті зустрічі, заходи з громадськістю та вести соцмережі. Для підвищення іміджу органів публічної влади необхідно:

- комплексно оцінити фактори, які шкодять іміджу та провести SWOT-аналіз;
- розробити методичні рекомендації щодо навчання посадових осіб місцевого самоврядування про методи та інструменти формування позитивного іміджу;
- удосконалювати систему надання адміністративних послуг;
- проводити постійний моніторинг громадської думки щодо іміджу;
- модернізувати наявні сайти органів публічної влади до міжнародних стандартів;
- розробити єдиний етичний кодекс посадових осіб;
- налагодити систему комунікації з громадськістю;
- впровадити систему оцінювання лідерських та управлінських якостей;
- модернізувати систему мотивації державних службовців.

Отже, імідж органів публічної влади потребує змін, тому варто розробити детальну програму формування позитивного іміджу та розробляти ефективну іміджеву політику, що збільшить рівень довіри населення до органів влади та підвищити загальну ефективність. Процес формування іміджевої політики довготривалий та вимагає детального аналізу середовища, але якісно визначені цілі та розроблені заходи допоможуть підвищити імідж органів публічної влади.

Література:

1. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P2DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=patp_2013_1_22.
2. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2013. Вип. 5
3. Мельникович В. М., Лесик І. І. Створення іміджу органу публічного адміністрування. 2020 URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10.15.%20KhNUCEA.%20Internet%20conference.%20Materials.pdf#page=280>.
4. Качинська, Н. О. Іміджева політика України в контексті євроінтеграції. *Actual problems of international relations* 2.114. 2013. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/58/41>.

5. Солових Є. М. Складові іміджу органу місцевого самоврядування: загальна характеристика. *Сучасне суспільство* 2. 1.2015. С. 160–169.

6. Стадніченко О. І. Особливості формування іміджу державних службовців в Україні. *Суспільні науки: історія, сучасний стан та перспективи досліджень*. 2018. С. 106–110.

Карачун Володимир Олександрович,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

В умовах трансформаційних процесів, які сьогодні відбуваються в Україні, важливою запорукою безперебійного функціонування органу публічної влади є наявність ефективної системи тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та підвищення якості трудового життя працівників, що реалізуються за допомогою традиційних управлінських функцій: планування, організації, мотивації і контролю [1].

Головні ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основний упор повинен бути зроблений на те, куди слід вкласти час, а не на те, як швидше виконати роботу. Насправді це дуже важливе завдання при визначенні пріоритетів, яке стосується всіх сфер управління [2]. Тайм-менеджмент потрібен не для того, щоб встигнути реалізувати всі плани, а для того, щоб тверезо оцінити свої цілі і, порівнявши їх зі своїми реальними можливостями, прийняти зважене рішення, на що витратити дорогоцінний ресурс: час. Адже, грамотно розпоряджаючись часом, будь-яка установа зможе значно підвищити свою ефективність і отримати максимальну віддачу від плідної роботи своїх співробітників [3, с. 123]. Уміння розпоряджатися часом може озброїти державного службовця необхідними інструментами і методами, допомогти розвинути навички, що використовуються для постановки цих цілей і виконання завдань, реалізації певних проектів тощо. Такий набір може включати в себе досить широкий спектр діяльності: аналіз та самоаналіз, постановку цілей, планування, розстановку пріоритетів, розподіл та делегування завдань на виконання, аналіз витрат часу, проведення моніторингу тощо [4].

Основними цілями тайм-менеджменту співробітника є раціональна організація самодіяльності і економія часу. Знання та навички в тайм-менеджменті дозволяють посадовій особі виявити фактори непродуктивної витрати часу, намітити шляхи вдосконалення використання свого робочого часу, спланувати свій особистісний розвиток в області раціонального

використання робочого часу, визначити потенційні можливості його продуктивної поведінки.

На жаль, сьогодні органи державної влади України не приділяли особливої уваги до систем тайм-менеджменту, що спрямовані на формування платформи більш швидкої адаптації персоналу, потреб адміністрації і населення, здійснення стратегічного планування, яке б орієнтувалося на підвищення продуктивності використання ресурсів, конкурентні переваги, що необхідно для забезпечення майбутнього успіху державної влади [5, с. 59].

Тайм-менеджмент дозволяє співробітникам визначати пріоритети при виконанні всіх видів робіт і допомагає виробити більш гнучке і спокійне ставлення до змін за рахунок швидкого коригування плану дій. Він дозволяє гармонізувати життя, знаходити час не тільки для виконання поставлених завдань і досягнення успіху в кар'єрі, а й для відпочинку і розвитку. Однак використання системи тайм-менеджменту буде ефективним тільки в тому випадку, якщо будуть дотримані всі принципи і прийоми тайм-менеджменту [6, с. 468]. Для того щоб технології управління особистим тайм-менеджментом керівника стали інструментом підвищення ефективності роботи установи, необхідно інтегрувати його в систему корпоративних стандартів тайм-менеджменту [7, с. 264].

Отже, тайм-менеджмент потрібний для оптимізації управлінського процесу органу, оскільки зараз є певні проблеми з часовою організацією процесу, що знижує ефективність роботи в органах публічного управління.

Література:

1. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки 2 (65) (2022). С. 40–53.
2. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26. Частина 2. С. 102–110. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8307/1/21.pdf>.
3. Шевчук А. В. Використання методик тайм-менеджменту у системі управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком* № 15 (2014). С. 122–124.
4. Привалова Н. В. Удосконалення просторово-часової діяльності державних службовців. *Економічні студії*. № 1(27) 2020. 170 с.
5. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету*. Вип. 6 (2018). С. 58–63.
6. Маслюківська А. О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. *Молодий вчений*. № 11 (63) (2018). С. 467–471.
7. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки 4 (2013). С. 261–268.



Карван Сергій Анатолійович,
здобувач вищої освіти на магістерському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Публічні організації є відкритими системами й, згідно із загальною теорією систем, їх діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії та зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитись на діяльність державних установ і організацій в сучасних мінливих умовах господарювання. Якщо раніше функціонування публічних організацій в основному базувалося на використанні правових актів, нормативних положень, процедур, стандартних підходів, що розроблялися і пропонувалися організаціями вищого організаційно-правового рівня, то сьогодні вони змушені розробляти власні підходи до управління, які б дозволили сформувати відмінні від конкурентів характеристики та позитивний імідж державної установи. Саме цей момент і визначає зростання ролі стратегічного планування діяльності публічних організацій.

Стратегічне планування з'явилося порівняно недавно: в США – на початку 70-х років, в країнах Західної Європи – в середині 80-х років ХХст. Стратегічне планування є однією з найважливіших функцій місцевих органів влади в зарубіжних країнах, має демократичну сутність, оскільки дозволяє залучити населення до муніципального управління. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту виконує насамперед аналітично-прогностичну функцію. Крім цього, воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, яка спрямована на формування в суб'єктів планування уподобань і пріоритетів.

Головною метою стратегічного планування є встановлення чіткої системи дій і заходів для підготовки до ефективного функціонування державної установи в майбутньому. Стратегічне планування відрізняється від відомого в нашій країні, так званого перспективного планування, тим, що передбачає розробку особливого механізму регулювань планових рішень, оформлених у вигляді стратегій, концепцій і пріоритетів, що значно полегшує їх реалізацію. При цьому враховуються фактори впливу на вибір стратегії.

Розробка системи стратегічного планування повинна базуватись на врахуванні специфіки кожної конкретної державної установи чи організації і передбачати вибір найприйнятнішої схеми, яка б визначала як набір формальних процедур, управлінських технологій, так і процедуру врахування і адаптації результатів прояву творчої ініціативи керівників та працівників.

При виборі процедури розробки стратегічного плану та формуванні його структури слід враховувати такі методологічні засади стратегічного планування:

1) стратегічний план повинен носити адаптивний характер, бути достатньо гнучким, легко пристосованим до раптових змін зовнішнього середовища;

2) стратегічний план повинен розроблятися з точки зору перспективи всієї організації, а не розвитку структурних підрозділів чи напрямків діяльності;

3) стратегічний план має забезпечувати документальне оформлення та впровадження в повсякденну діяльність системи взаємопов'язаних заходів з виконання стратегій державної установи (організації);

4) стратегічний план має містити кількісний і якісний опис всієї ієрархії цілей та обґрунтування їх ресурсного забезпечення;

5) стратегічний план має бути представлений в чіткій та зрозумілій для всіх виконавців формі.

Стратегічне планування є однією з найважливіших функцій публічних установ і організацій. Відтак, цей вид планування відзначається демократичною сутністю, оскільки дозволяє залучити населення до муніципального управління. В системі стратегічного менеджменту діяльності публічних організацій стратегічне планування виконує, насамперед, аналітично-прогностичну функцію, а також воно реалізує й пізнавально-виховну функцію, яка спрямована на формування в суб'єктів місцевих відносин нових уподобань і пріоритетів. Стратегічне планування визначає також набір дій і рішень, які використовуються керівництвом публічної організації в процесі її діяльності й сприяють розробці специфічних стратегій, спрямованих на досягнення її цілей.

Стратегічне планування є систематичним процесом, за допомогою якого публічні організації прогнозують і планують свою діяльність на майбутнє.

Розробка стратегічних планів діяльності публічних організацій є складним процесом, що включає такі взаємопов'язані етапи [1]:

- оцінка і аналіз оточення публічної організації;
- визначення цілей діяльності;
- формування системи стратегій та визначення заходів щодо їх реалізації;
- розробка тактичних і оперативних планів, бюджетів підрозділів;
- організація виконання планових завдань;
- контроль та аналіз реалізації стратегічного плану.

Стратегічні плани публічних організацій характеризуються складною внутрішньою структурою, що відображає всі аспекти їх діяльності й включає систему планів, проектів і програм. Елементи стратегічного плану публічної організації доцільно узгоджувати за такими аспектами [2]:

- цільовим, що передбачає приведення всіх видів цілей у відповідність до стратегічних і представлення їх у строгій, логічній ієрархії;
- функціональним, що передбачає формування оптимальної функціональної структури, спроможної забезпечити ефективну реалізацію цілей стратегічного плану;

- організаційним, що визначає перелік основних структурних підрозділів і виконавців, залучених до реалізації функцій в рамках виконання стратегічних заходів;

- ресурсним, що обґрунтовує потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- часовим, що передбачає існування довгострокових тактичних, оперативних планів, проектів і програм.

Відтак, основу стратегічних планів публічних організацій складають загальні стратегії в єдності з функціональними та забезпечувальними стратегіями, які реалізуються через плани та програми й формуються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності публічних організацій.

Тісний зв'язок та наступність стратегічних та оперативно-практичних планів різного типу є передумовою виконання стратегічних планів, проектів та програм. Практична діяльність щодо виконання планів базується на налагодженні зворотного зв'язку, який дозволяє забезпечити керованість проходження стратегічного процесу в організації.

Варто підкреслити, що для успішної реалізації стратегічних планів керівництво публічної організації повинно забезпечити такі передумови [3]:

- формування стратегічно орієнтованої організації, яка спроможна застосовувати стратегічну діяльність опираючись на постійний організаційний розвиток;

- розробка відповідних планів та бюджетів для ресурсного забезпечення виконання стратегічних планів;

- забезпечення балансу між поточними та стратегічними видами діяльності;

- розробка необхідних технологій, операцій та процедур, які полегшують виконання стратегічних планів, формування необхідних організаційних планів, графіків тощо;

- розробка інформаційних та звітних систем, які допомагають налагодженню системи ефективного контролю за процесом реалізації стратегії;

- зв'язок системи мотивації та конкретних систем преміювання з безпосереднім досягненням стратегічних результатів;

- створення організаційної культури, яка відображає настанови на зв'язок між стратегією та успіхом діяльності;

- досягнення достатнього рівня керівництва, необхідного для подальшого розвитку стратегічного управління, а також орієнтація на аналіз та забезпечення позитивного досвіду, який з'явився при реалізації стратегічних планів, проектів та програм.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що подальше вдосконалення системи стратегічного планування діяльності публічних організацій має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться, передовсім, про узагальнення й запозичення керівниками організацій зарубіжного прогресивного досвіду стосовно державного фінансування і стимулювання підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу,

формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління процесом надання суспільних послуг.

З метою розробки стратегічного плану розвитку публічної організації, а також робіт з його ефективного виконання, може бути створена організаційно самостійна структура, яке буде узгоджувати інтереси різних учасників стратегічного планування в діяльності публічної організації.

Література:

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління. Навчальний посібник. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
2. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
3. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник Київ: ВД «Професіонал», 2006. 464 с.



Крилова Яна Вячеславівна,

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

ПРО ПОРІВНЯННЯ ІНТЕРЕСІВ СЬОГОДЕННЯ ГРОМАДЯН ЧЕРЕЗ Е-ПЕТИЦІЇ

Внаслідок повномасштабного вторгнення російських збройних сил на територію нашої держави, усі сфери життя українців зазнали трансформації. Електронна демократія не стала винятком. Найбільше, на жаль, постраждав громадський бюджет – інструмент, за допомогою якого українці могли отримувати кошти на реалізацію суспільно корисних проєктів. Адже зараз усі ці кошти спрямовані на військові потреби. Та попри все – мешканці не припинили звертатись до місцевої влади, зокрема і через інструменти електронної демократії.

Загалом, електронна петиція – це особлива форма колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування. Електронна петиція є одним з інструментів електронної демократії. Українське законодавство визначає електронну петицію як колективне звернення в електронній формі до суб'єкта владних повноважень у вигляді тексту скарги (протесту) та/або пропозиції. Суб'єкт владних повноважень має на електронну петицію публічно оголосити свою позицію стосовно згоди чи

незгоди по суті петиції, інформувати про аргументи у разі незгоди та організувати спільну з авторами та їх прихильниками роботу з розроблення та втілення плану реалізації петиції у разі згоди [2]. Електронна петиція подається та розглядається в порядку, передбаченому статтею 23-1 Закону України «Про звернення громадян» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#Text> [2]. При цьому, з електронними петиціями громадяни можуть звернутися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції [3, с. 44].

Водночас, найзатребуванішим інструментом виявились місцеві електронні петиції, за якими можна відслідкувати локальні настрої та потреби суспільства.

Які ж теми, в умовах сьогодення, хвилюють українців? Загалом усі петиції можна поділити на сім основних тем:

- дерусифікація – все, що стосується позбавлення радянської та російської спадщини. Це перейменування вулиць, демонтаж пам'ятників і закриття церков. Прикладом може бути: «Повна дерусифікація та декомунізація міста Харкова».

- патріотична тематика – фокусом є вшанування України та українців. Тут не йдеться про ліквідацію, заборону, скасування – це про творення нового, нашого. Сюди входить така петиція як: «Налагодити ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ молодого покоління» <https://petition.president.gov.ua/petition/164586>.

- продаж алкоголю – умови воєнного часу спричинили запровадження повного або часткового так званого «сухого закону». Як наслідок – тема доволі жваво обговорюється в громадах. Запити громадян діаметрально протилежні: хтось подає петиції щодо цілковитого обмеження алкоголю, а хтось – щодо остаточного зняття всіх лімітів. Прикладом може слугувати така петиція: «Заборонити продаж алкогольних напоїв на всій території України до закінчення військового стану».

- благоустрій – усе, що стосується ремонтів, реставрацій, організації міського простору тощо. Приклад такої петиції є: «Поліпшити рівень життя населення».

- транспорт – про міські маршрути, розклад руху. Тут усе просто петиція так і називається: «Транспорт» ініціатором цієї петиції є Свинцицький Віталій Олександрович, посилання : <https://petition.president.gov.ua/petition/171536>.

- освіта – про роботу і статус навчальних закладів. Прикладом є петиція: «Перехід на сучасну систему освіти» <https://petition.president.gov.ua/petition/168852>.

- інше – це петиції, які не належать до жодної з перерахованих тематик.

Але, найпопулярнішими є петиції, що стосуються позбавлення від усього російського та радянського [4, с. 58].

Наразі люди як ніколи раніше не хочуть жити на вулиці Горького, ходити до церкви з московським патріархатом, дивитись на пам'ятники Пушкіну, щодня бачити символіку Радянського Союзу, не бажають сходити на станції метро «Пушкінська», не хочуть щодня бачити російську символіку на будівлі міської ради. Тому місцева влада ініціює публічні обговорення на ці теми.

На сервісі «Електронні консультації з громадськістю» після 24.02.2022 року з'явилися численні опитування щодо перейменування вулиць. До прикладу, Коростенська територіальна громада тільки у травні запустила 74 опитування з цього приводу. На другому місці – тема благоустрою. Серед звичайних петицій щодо облаштування і ремонтів є також запити, спричинені воєнним станом:

- будівництво, відновлення та облаштування укриттів у м.Луцьк (Луцьк).
- налаштувати систему повітряної тривоги у місті (Суми).
- на час війни прирівняти паліїв трави до диверсантів (Тернопіль) – петицію відхилено.

Третє місце посідає тема транспорту. Як і благоустрій, ця тема була доволі розповсюдженою і до 24 лютого. Такою вона лишилась і зараз. Особливо ця тема популярна у Луцьку, де третина всіх петицій міста стосується міського транспорту.

На четвертому місці – петиції у категорії «Інші». Тут – найбільша частка відхилених петицій. Це пов'язано насамперед із тим, що вони не містять жодного запиту, пропозиції, скарги або ж дублюють уже подані петиції. Тому не доходять до етапу збору підписів.

На п'ятому місці – патріотична тематика. Вона щільно пов'язана з категорією дерусифікації. Особливо це простежується серед петицій у місті Тернополі. Тернопіль став першим містом, у якому демонтували пам'ятник Пушкіну. Після цього на сторінці міста було подано п'ять петицій із пропозиціями та ідеями щодо нових пам'ятників замість Пушкіна.

Шосте і сьоме місце ділять між собою категорії «Освіта» і «Продаж алкоголю у воєнний час». І якщо петиції стосовно освітніх закладів були завжди, то питання продажу алкоголю стало актуальним саме в період воєнного стану. Адже з початком повномасштабного вторгнення більшість регіонів повністю або частково запровадили «сухий закон». Автори поділились на рівні два табори: сім петицій було подано за заборону, сім – проти або з частковим послабленням [4, с. 59]. Найбільш успішні петиції:

– Про дозвіл на продаж алкогольних напоїв міцністю до 20% у м. Львів для підтримки економіки країни у воєнний час – місто Львів, зібрано 561 підписів замість 500 необхідних.

– Заборонити продаж міцного алкоголю в період дії воєнного стану – місто Суми, зібрано 250 підписів з-поміж 250 необхідних.

Обидві петиції набрали необхідну кількість підписів у своїх містах та очікують на початок розгляду.

Найбільше петицій за час воєнного стану подавали у Вінниці, Луцьку та Сумах. Найменше – у Кропивницькому, Хмельницькому та Чернігові.

Якщо порівнювати з аналогічним періодом до 24 лютого, то активність авторів зменшилась на 40-60% у таких містах як Вінниця, Дніпро, Кропивницький, Львів, Чернівці, Чернігів. Знизилась несуттєво у Сумах – і зовсім не знизилась у Хмельницькому.

Натомість у Луцьку і Тернополі на тлі воєнного стану петиції почали подавати вдвічі активніше. І якщо у Тернополі найбільший відсоток становлять петиції на патріотичну тематику (а саме – пропозиції, який пам'ятник Пушкіну краще поставити), то в Луцьку більше подавали петиції, присвячені транспорту та освіті [5, с. 19].

Отже, воєнний час по-різному вплинув на процес подання е-петицій в українських регіонах. Попри загальне зниження активності, деякі міста – навпаки – почали активніше використовувати інструмент е-петицій як спосіб волевиявлення та комунікації з владою.

Відтак, у наш час, ситуація в країні призвела до появи нових тем петицій: таких як «Продаж алкоголю», трансформації старих – тема декомунізації перетворилася на дерусифікацію – та популяризації вже наявних, наприклад, патріотична тематика. Тому, українці розуміють, що культурна боротьба за власну ідентичність має бути пріоритетом. Хоча декомунізація триває вже сім років, лише зараз цей процес набув справді загальнонаціонального масштабу.

Література:

1. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Закон України «Про звернення громадян». *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 41. Ст. 256. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>
3. Ємельянова А. Г. Реалізація права народної правотворчої ініціативи за допомогою електронної петиції. *Науково-практичний журнал «Прикарпатський юридичний вісник»*. 2016. № 6(15). С. 44–47.
4. Ємельянова А. Г. Аналіз динаміки розвитку електронної петиції як форми реалізації права на участь в управлінні місцевими справами на прикладі деяких обласних центрів та інших міст України. *Науковий журнал «Вісник Південно-регіонального центру Національної академії правових наук України»*. 2018. № 14(2018). С. 58–64.
5. Лобойко С., Літвінова К., Ємельянова А. Електронні петиції в Україні: інвентаризація рішень та виконання вимог Закону в містах обласних центрах. Київ: Центр розвитку інновацій, 2017. 32 с.



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

ПУБЛІЧНА ІНФОРМАЦІЯ: ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ

У сучасному суспільстві інформація відіграє надважливу роль. Наразі кожен володіє правом на вільний збір, збереження, використання та поширення інформації як усно так і письмово, як через ЗМІ так і через інші ресурси. Право на доступ до публічної інформації надається кожному, незважаючи на політичні погляди, соціальний статус чи віросповідання.

Що ж таке публічна інформація в початковому вигляді та як її трактують офіційні джерела?

Згідно Закону України «Про доступ до публічної інформації», «публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом» [2, ст. 1]. Хочу зазначити, що велику увагу дослідженню питань публічній інформації у своїх наукових працях приділяли Н. Власенко, Н. Дубіна, Н. Костова, Н. Каменська, Д. Лілак, О. Майстренко, О. Нестеренко, С. Погребняк, В. Порада, Є. Теплюк, Н. Тимченко, К. Шустрова.

Хто має право на доступ до публічної інформації ?

Закон передбачає, що кожен має право зробити запит на інформацію до розпорядника даних без необхідності пояснювати причини запиту, незалежно від того, чи належить інформація до якоїсь особи чи ні. Запити на інформацію можуть бути індивідуальними або колективними і можуть бути подані в усній, письмовій або будь-якій іншій формі (пошта, факс, телефон, електронна пошта) за вибором особи, яка запитує. Запит може бути поданий у будь-якому форматі. Розпорядник інформації має надати відповідь протягом п'яти робочих днів здати отримання запиту на інформацію [3].

Що відбувається з доступом до публічної інформації на даний час?

Не можу не сконцентрувати увагу на сучасних реаліях, та на тому, що відбувається в даний момент в нашій державі. Під час воєнного стану більша частина населення отримує інформацію про ситуацію в державі через засоби масової інформації. Сьогодні інформаційна сфера загалом та її складник – сфера доступу до публічної інформації – набула особливого, стратегічного значення. В умовах тотальної дезінформаційної війни з боку інформаційних спецслужб, а також агресивних та нелюдських дій військових формувань російської федерації на території України життєво важливим є дотримання балансу між можливістю вільно виражати свої погляди та отримувати

достовірну інформацію про хід війни з одного боку та захистом життя та здоров'я людини, яка може постраждати від реалізації такого права – з іншого.

Що змінилось за роки дії Закону України «Про доступ до публічної інформації»?

Завдяки активному використанню механізмів доступу, за 5 років дії закону громадянському суспільству вдалось відкрити декларації високопосадовців, інформацію про діяльність державних та комунальних підприємств, розпорядження бюджетними коштами та майном, помічників народних депутатів, та багато інших відомостей, а також отримати доступ на засідання місцевих рад та, навіть, Верховної Ради України [1].

Чому варто покращувати нинішнє законодавство?

Закони про доступ до інформації існують у більшості демократичних країн і є практичним правовим механізмом реалізації одного з фундаментальних прав людини – права на доступ до інформації, що, своєю чергою, є вимогою європейських стандартів і попередньою умовою для інтеграції України до Європейського співтовариства. Оскільки Україна вже є країною-кандидатом на членство в Європейському Союзі, вона зазнала міжнародного контролю. Варто зазначити, що дуже важливо дотримуватися всіх стандартів і «правил гри», щоб Україна могла показати, що вона заслуговує бути на рівні з демократичними країнами Європейського Союзу.

На кінець варто сказати, що інформаційна відкритість органів публічної влади є дуже важливою, оскільки лише за наявності дієвого механізму доступу до публічної інформації суспільство може реально впливати на дії влади. В умовах воєнного стану доступ до публічної інформації є надзвичайно важливим правовим інструментом, здатним врятувати життя та вберегти здоров'я людини. Хтось погодиться, а може і ні, але публічна інформація знаходиться в одній площині з такими поняттями, як публічна влада, народовладдя, місцеве самоврядування, вибори, референдум тощо. У зв'язку з цим слід зазначити, що для стабільного та прогресивного розвитку українського суспільства та держави важливо, щоб названі інтереси були взаємоузгодженими, не містили елементів, які б порушували баланс системи «влада-суспільство».

Література :

1. Доступ до публічної інформації: від А до Я. URL: <https://courses.prometheus.org.ua/courses/course>.

2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 27.01.2022, № 2024-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

3. Особливості реалізації Закону України « Про доступ до публічної інформації». URL : <http://institute.sivertraining.org.ua/biblioteka>



Петришина Анастасія Василівна,
*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні юридичного факультету
 Хмельницького університету управління та права
 імені Леоніда Юзькова*

ДОСЛІДЖЕННЯ ПОГЛЯДІВ НА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО АКТИВНОГО КОРИСТУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПОСЛУГАМИ

Важливим кроком у розвитку надання адміністративних послуг в Україні було прийняття ще у в 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги». Дивлячись на те, що з моменту прийняття даного Закону пройшло 10 років, система надання адміністративних послуг громадянам набула очікуваного розвитку, адже в умовах 2022 року сформовано цифрові інструменти залучення громадян до активного користування електронними адміністративними послугами.

Дослідженню цифрових інструментів залучення громадян до активного користування електронними адміністративними послугами системи надання адміністративних послуг в Україні присвятили свої праці такі вчені як К. Афанасьєв, О. Васильєва, І. Голосніченко, В. Долечек, В. Євдокименко, Р. Калюжний, В. Кудря, І. Коліушко, Є. Куріний, Р. Куйбіда, В. Тимошук, В. Ципук, А. Чемерис та багато інших.

Концепція публічної адміністративної реформи наголошує на тому, що функціонування державних інституцій має бути спрямоване на надання державних і громадських послуг, а терміни «державна служба» та «державна служба» вживаються паралельно без особливих відмінностей. Однак останнім часом найбільш вживаним став термін «державні послуги» [6].

Варто встановити, що зазначене є більш вдалим в ході реалізації цифрових інструментів під час надання громадянам електронних послуг.

Петренко Н. О. встановив, надання громадських послуг – це службова діяльність органів структурі державної влади, спрямовану забезпечення (за допомогою юридичного оформлення) умов, необхідні реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи, і на вимогу цієї особи [4].

Досліджено, що на початку 2018 року Уряд затвердив Концепцію цифрової економіки та соціального розвитку України на 2018-2020 роки та розробив план заходів щодо реалізації Концепції цифрової економіки та соціального розвитку України на 2018–2020 роки [8]. Відповідно заходи, які передбачені цією концепцією, спрямовані на приведення системи надання державних послуг в Україні до європейських стандартів.

Варто встановити, що зазначене вдосконалюється за трьома напрямками:

- Interoperability (інтероперабельність) та електронні послуги (eServices)
- участь України у програмі ЄС ISA – інтероперабельні рішення для держуправлінь, бізнесу та громадян, е – як шлюз для єдиних цифрових ініціатив, таких як проекти CODEX та e-Invoicing;

- відкритість та прозорість даних. Більш відкриті державні дані зроблять роботу державних чиновників більш відкритою та прозорою, знизивши ризик корупції. За реалізацію цього етапу відповідає національна агенція електронного уряду;

- електронна ідентифікація (eID) [17]. У 2014 році Регламентом № 910 передбачено запровадження єдиних вимог щодо надання електронних послуг у країнах ЄС, єдиних вимог щодо розробки електронних ідентифікаторів. В Україні реалізація цього етапу концепції покладена на Українське агентство електронного управління, яке сприяє впровадженню та розповсюдженню електронних підписів та технологій MobileID та BankID [10].

Петрова М. зазначає, що інформатизація охоплює всі органи державної влади. Адміністрація як частина виконавчої влади також потребує постійного вдосконалення технології надання адміністративних послуг та обробки інформації. Вчені вказують на дві взаємопов'язані тенденції, що виникають у цифровізації держпослуг. Новий доступ до інформаційних ресурсів та послуг дає можливість перетворити державне управління на електронний уряд. З огляду на це автор пропонує розділити напрями використання сучасних інформаційних технологій у державному управлінні на такі групи: для модернізації адміністративної діяльності; надання інформації державним службовцям; пропозиція нових видів продукції (електронних послуг); задовольнити потребу населення у повній інформації [9, с. 26].

Петрова М. звертає увагу на те, що інформатизація охоплює всі інститути державної влади. Як частина виконавчої влади, публічне управління також вимагає безперервного вдосконалення технології надання адміністративних послуг та обробки інформації. Науковець виділяє дві взаємопов'язані тенденції, що з'являються при цифровізації адміністративних послуг:

- цифровізація є передумовою для побудови нової моделі управління – електронного урядування;

- нові засоби доступу до інформаційних ресурсів і послуг – це можливість трансформації адміністрації в електронний уряд.

З огляду на це Тищенко І. О. пропонує розділити напрямки використання сучасних інформаційних технологій в державному управлінні наступні групи:

- для модернізації адміністративної діяльності;
- для інформаційного забезпечення адміністративного персоналу;
- для пропозиції нового типу продукту – електронні послуги;
- для задоволення потреби громадськості в повній інформації [13, с. 54].

Впровадження інформаційних технологій є процесом, який вимагає великого адміністративного потенціалу. Це вимагає тренінгів та інформаційних кампаній з метою заохочення і пояснення сутності, принципів і завдань електронного уряду як нового, сучасного підходу до управління. Відсутність національної стратегії і стандартів в області розробки автоматизованих інформаційних систем привели до використання різноманітних та несумісних один з одною технологій. Практично немає практик сталого інформаційного

обміну даними між різними системами, навіть в рамках одного відділу. така практика призводить до нераціонального використання ресурсів, дублювання даних, повторного введення ідентичною інформації і багатьом іншим недоліків [13, с. 114]. Для усунення технічних перешкод Тищенко І. О. пропонує запровадити досвід Болгарії, де можливість надання цих послуг в електронному вигляді реалізована через RegiX інтерфейс, який надає можливість користувачам послуг автоматизовано подати та в подальшому отримати цю послугу в електронному варіанті, надсилати запити в електронному вигляді, безперешкодно отримувати інформацію з базових реєстрів, таких як реєстр власності, торговий реєстр, реєстр зобов'язань перед митною адміністрацією, тощо [14, с. 129]. Автор вважає, що можливості отримання окремих видів адміністративних послуг в Україні в повністю електронному вигляді немає, оскільки ця процедура обмежена лише на початковому етапі. Зокрема, вона вказує на неможливість надання споживачам послуг документів в електронному вигляді, контролю за процесом отримання послуг, отримання їх в електронному вигляді. Можливість отримання послуг в електронному вигляді у багатьох ЦНАП обмежується лише публікацією інформації про послуги, розміщення електронних форм та заяв, які необхідно подати для отримання послуг [15, с. 125].

В. Ключевський стверджує, що під отриманням адміністративних послуг через мережу Інтернет розуміється можливість надання послуг, які надають споживачам послуг доступ до повної та актуальної інформації про послуги через мережу Інтернет, а в онлайн-формі зазначається, що документ можна заповнити та завантажити. Необхідно для отримання послуг, сповіщення клієнтів у режимі онлайн про огляди прогресу, отримання послуг через Інтернет та оплати через Інтернет. На думку автора, в Україні його ще не створено [14, с. 51]. Також він встановив, що отримання адміністративної послуги в мережі Інтернет означає можливість споживача послуги сервісами, які забезпечують доступ до повної та актуальної інформації про послугу через мережу Інтернет, заповнення та завантаження онлайн форм документів, які необхідні для отримання послуги, онлайн інформування замовника про хід розгляду, отримання послуги в режимі онлайн, онлайн оплата. Цього, на думку автора, в Україні ще не створено [14, с. 47].

Отже, незважаючи на наявність нормативно-правової бази надання державних послуг через мережу Інтернет, на практиці з огляду на технічну оснащеність ЦНАП створення власного сайту та види пропонованих послуг і це не завжди можливо.

Варто встановити, що необхідно впровадити більше цифрових інструментів, які сприятимуть залученню громадян до активного користування електронними адміністративними послугами в ході взаємодії суб'єктів, які надають адміністративні послуги в режимі онлайн, для більш повного забезпечення можливості отримання адміністративних послуг через мережу Інтернет. Необхідно авторизувати алгоритм роботи для отримання послуги в електронному вигляді, починаючи з інформування про комплект документів і

закінчуючи отриманням результатів автентифікованого сервісу у відповідному форматі.

Література:

1. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2019 року. URL : <https://my.gov.ua/be/files/16395/embed>.
2. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Дата оновлення: 14.10.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
3. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL : <https://my.gov.ua>.
4. Моніторинг центрів надання адміністративних послуг у розрізі регіонів України: Моніторинг Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 27.01.2017 р. URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk>.
5. Центр надання адміністративних послуг м. Харкова. URL : <https://dozvil.kh.ua>.
6. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. Дата оновлення: 16.11.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.
7. Про деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. Дата оновлення: 25.02.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. Дата оновлення: 17.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
9. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112–119.
10. Regulation (EU) № 910/2014 of the European parliament and of the council. On electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing. Directive 1999/93/EC of 23 July 2014. *Official Journal of the European Union*. 2014. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L.2014.257.01.0073.01>.
11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Дата оновлення: 05.08.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
12. St. Varbanov, M. Petrova E-services as a key element of the e-Government priorities of State administration in Bulgaria. *Proceedings of the International Conference on Information Technology for Practice 2017*. October 9–10, 2017, Ostrava, Czech Republic. P. 126–34.

13. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. *Форум права*. 2017. № 2. С. 124–129.

14. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Механізми державного управління*. 2018. № 4 (76). С. 47–51.



Шамара Олександра Олександрівна,

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

Ваганова Людмила Василівна,

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

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Стратегічне планування – це впорядкована діяльність, яка спрямована на обґрунтування та прийняття певних важливих рішень, які стосуються місцевого розвитку, впровадження заходів, програм та проектів, що направлені на здійснення змін задля ефективного покращення майбутнього стану території.

Сучасна стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату місцевого розвитку;
- підтримувати громадську ініціативу;
- концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці;
- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- сприяти адаптації розвитку території до зовнішніх змін;
- окреслювати коректну послідовність дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Не звертаючи увагу на те, що стратегічне планування має велику кількість моделей та методів, завжди присутні при розробці 3 ґрунтовних блоки: аналіз – планування – впровадження. При цьому, якщо є потреба, то присутня можливість ітерації – циклічне повторення, але вже на якісно новому рівні (рис. 1).

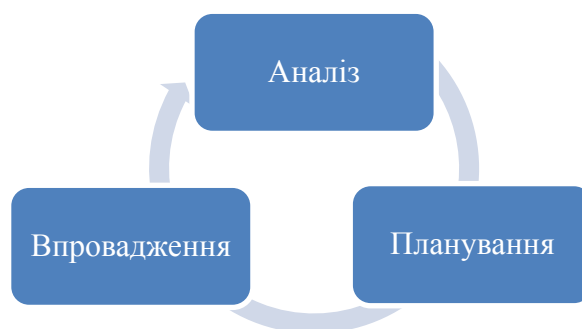


Рис.1 Схема процесу розробки стратегічного плану [1, с.1].

Розглянемо більш детально кожен блок розробки стратегічного плану.

Аналіз передбачає:

- Дослідження та аналіз середовища;
- Профіль;
- Соціологічні дослідження.

Другий блок – планування містить в собі такі елементи, як:

- Прогнози, сценарії;
- Місія, Бачення;
- SWOT - аналіз;
- Стратегічний вибір;
- Плани дій (цілі, завдання);
- Проекти та заходи.

І останній – третій блок, впровадження характеризується такими діями:

- Громадське обговорення;
- Ухвалення міською радою;
- Розробка цільових і галузевих програм;
- Структура управління;
- Моніторинг та оцінка;
- Перегляд та коригування.

Слід наголосити, що існує безліч потенційних переваг від процесу стратегічного планування, хоча відсутні гарантії, що вони будуть втілені в практику. Це наступні вигоди:

- зростання ефективності. Оскільки фінансові ресурси використовуються виходячи зі стратегічних цілей, а не з метою «латання дірок». Витрати і доходи підраховані заздалегідь;
- покращення результативності;
- вдосконалення розуміння та покращення вивчення. Мова про те, що стратегічний план містить інформацію, яка стосується усіх верств населення, тим самим зростає порозуміння між владою і громадськістю у тому, чому кошти було витрачено на певні потреби;
- кращий процес прийняття рішень;
- вдосконалення комунікацій та зв'язків з громадськістю [2].

Стратегічне планування дозволяє територіальній громаді ідентифікувати і проаналізувати середовище прийняття рішень; позиціонувати адміністративно-

територіальну одиницю у даному середовищі; виявити зовнішні загрози і можливості для територіальної громади; визначити порівняльні слабкі і сильні сторони територіальної громади; пояснити і чітко сформулювати місію територіальної громади; забезпечити достатню інформацію для стратегічних рішень про ресурси.

Отже, потрібно сказати, що стратегічне планування доволі складний процес, але завдяки ньому можливе якісне та ефективне прийняття державно-управлінських рішень.

Література:

1. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. URL: <http://myrghorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf>
2. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.



СЕКЦІЯ 4

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Бориславська Марина В'ячеславівна,
*кандидатка юридичних наук, доцентка,
доцентка кафедри цивільного права та процесу
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

НАБУТТЯ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИМИ УТВОРЕННЯМИ ПРАВА ВЛАСНОСТІ НА МАЙНО ПОМЕРЛОЇ ОСОБИ

Зазвичай після смерті фізичних осіб їх майно переходить в порядку спадкування до спадкоємців за законом чи за заповітом. Проте, у окремих ситуаціях майно померлих набувають у власність публічно-правові утворення (далі – ППУ) – держава чи територіальні громади (далі – ТГ).

Способами (підставами) спадкування, що виступають спільними як для держави, так і для ТГ, внаслідок яких майно після смерті фізичної особи переходить до ППУ, є такі ситуації:

1) держава Україна чи ТГ вказані у заповіті як спадкоємці. Ці суб'єкти можуть бути спадкоємцями тільки при складанні на їх користь заповіту, оскільки спадкоємцями за законом можуть бути виключно фізичні особи;

2) спадкоємець здійснює відмову від своєї частки у спадщині на користь держави чи ТГ [1, с. 521]. Таке право належить спадкоємцю тільки у випадку, коли держава чи ТГ перераховані серед спадкоємців за заповітом, і внаслідок положень ст. 1273–1274 ЦК України спадкоємець за заповітом має право відмовитися від спадщини в тому числі із зазначенням того спадкоємця за заповітом, на чию користь він відмовляється [1, с. 521]. В якості таких і можуть бути держава чи ТГ.

Окрім зазначених способів (підстав) набуття майна, кожен з цих суб'єктів (держава Україна, ТГ) має ще спеціальні підстави набуття майна померлого, які розраховані виключно на кожного із них.

Зокрема, ТГ може стати правонаступником майна померлого, відносно якого немає спадкоємців (точніше, спадкоємці відсутні, усунені від спадкування, не прийняли спадщину, відмовилися від її прийняття), внаслідок чого таке майно за рішенням суду визнане відумерлим на підставі ст. 1277 ЦК України. Фактично це єдина підстава набуття майна померлого, яка застосовується виключно до ТГ.

Спеціальними способами (підставами) набуття майна померлого виключно державою є наступні:

– спадщина відкрилася до 1 липня 2003 року та не була прийнята спадкоємцями (ст. 555 ЦК УРСР);

– держава Україна визначена спадкоємцем відповідно до міжнародних договорів.

Найменш дослідженою є саме остання підстава, коли держава Україна визначається спадкоємцем згідно положень міжнародних договорів [2, с. 322]. Часто правовідносини з іноземним елементом не врегульовуються національним законодавством, воно робить відсилку до міжнародних договорів. Згідно Закону України «Про міжнародне приватне право» (п. 2.2. розд. 1 ч. II) спадкові відносини врегульовуються законодавством тієї держави, в якій спадкодавець мав останнє місце проживання (ст. 70). Регулювання спадкування нерухомого майна здійснюється за правом країни, на території якої воно знаходиться, а рухомого майна, що підлягає державній реєстрації в Україні, здійснюється за правом України (ст. 71).

Переважно питання спадкування врегульовується не у багатосторонніх міжнародних договорах, у двосторонніх договорах (часто їх називають договорами щодо правової допомоги). Україна уклала подібні договори із більшістю держав світу. Називається число таких держав – 170 [3, с. 3–4]. Зазначай такі договори щодо долі успадкованого майна встановлюють подібну схему: якщо спадкоємців у померлого немає, то рухоме майно переходить у власність країни, громадянином якої був спадкодавець на момент смерті, якщо спадкодавець є апатридом – переходить до держави місця його постійного проживання, а нерухоме майно – у власність країни, на території якої воно знаходиться [4, с. 134]. У поодиноких випадках (наприклад, з Турецькою Республікою) можуть передбачатися й інші правила.

Можна підсумувати, що існує певний дисбаланс правових норм, оскільки у ЦК України жодним чином не згадається про можливість спадкування державою за іншими правилами, ніж тими, що передбачені у самому ЦК України. Доречно доповнити його нормою про перехід до держави спадщини, відкритої за кордоном.

Література:

1. Кушнерук Д. В. Набуття державою права власності на майно в порядку спадкування. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18 травня 2018 р.). У 2-х т. / відп. ред. Г. О. Ульянова. Одеса : Гельветика, 2018. С. 521–523.
2. Гонгало Р. Ф. Деякі сучасні аспекти участі держав у розгляді справ щодо спадкування за законом. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2012. Т. 12. С. 321–328.
3. Горян Е. В., Кузик І. І. Проблеми врегулювання переходу спадщини до держави у міжнародному приватному праві. *Академія адвокатури України*. 2012. № 15 (2). С. 1–5.
4. Міжнародні договори України про правові відносини та правову допомогу : у 2 т. Т. 1. Київ : Ін Юре, 2004. 368 с.



СЕКЦІЯ 5

БЮДЖЕТНО-ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Синчак Віктор Петрович,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова*

ВПЛИВ СТАВОК ЄДИНОГО ПОДАТКУ НА ПІДПРИЄМЦІВ – ПЛАТНИКІВ ПДВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Із запровадженням і продовженням в нашій країні воєнного стану відповідно до указів Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 [1], від 12 серпня 2022 року №573/2022 [2], від 7 листопада 2022 року №757/2022 [3], що затвердженні законами України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX [4], від 15 серпня 2022 року 2022 року №2500-IX [5] і від 16 листопада 2022 року №2738-IX [6], парламентом нашої країни оперативно прийнято ряд законів стосовно податкових відносин з відповідними бюджетами платників податків. Ідеться про фізичних осіб підприємців (далі – ФОП) – платників єдиного податку (далі – ЄП) третьої групи, які до внесення змін на альтернативній основі могли обирати лише дві податкові ставки: 3 % і 5 % зі сплатою єдиного податку і ПДВ або лише ЄП відповідно. Здебільшого внесені законами зміни до Податкового кодексу України (далі – ПК України) характеризуються гнучкістю, що необхідні в умовах воєнного стану. Більше того, із введенням додаткової ставки 2 % ЄП для ФОП третьої групи, внесені зміни мають свою винятковість завдяки введенню до податкової термінології словосполучення «особливості оподаткування» як додаткового елемента податку необхідного для виокремлення вагомості у розрахунках з бюджетами у воєнний період.

Уведення додаткової ставки єдиного податку два відсотки дає право не сплачувати ПДВ, а отже є додатковим чинником, що може симетрично вплинути на зменшення кількості платників, які проводять розрахунки з державним бюджетом, зважаючи на вагомість останнього у фінансуванні обороноздатності країни. Відтак виникає необхідність визначити рівень впливу трьох чинних ставок ЄП на податкову поведінку ФОП – платників єдиного податку третьої групи в умовах розширення альтернативності вибору.

Відразу слід зазначити, що не менш гнучкими з точки зору оподаткування ФОП – платників ЄП третьої групи є пільгові умови, що стосуються їх відносин із Державним бюджетом України стосовно виконання податкових зобов'язань із податку на додану вартість. Адже, відповідно до Закону №2142-IX [7], яким внесено зміни до ПК України, платників третьої групи фізичних осіб-підприємців, які використовують особливості оподаткування, по-перше, звільнено від нарахування та сплати ПДВ за операціями з постачання товарів,

виконання робіт і надання послуг як на території України, так і уразі ввезення товарів на митну територію України.

По-друге, вказані фізичні особи-підприємці звільняються від подання податкової звітності з податку на додану вартість. Зазначена зміна додатково зменшує кількість форм звітності для підприємців-платників ЄП третьої групи. Останнє достатньо важливо, оскільки, з одного боку, спрощується звітування в умовах воєнного часу, а з іншого – це відповідає призначенню спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності навіть у мирний час, зважаючи на її назву, а відтак і призначення.

По-третє, фізичні особи-підприємці як платники ЄП третьої групи за вказаним законом звільняються від реєстрації платником ПДВ як це передбачено ПК України в умовах мирного часу. Зауважимо, що така реєстрація на період воєнного стану, як зазначено у Законі №2142-IX, «є призупиненою» [7].

Стовно пільги для внутрішніх операцій з постачання товарів, робіт і послуг, які звільнено від ПДВ на період воєнного стану, як, власне, і реєстрація платником ПДВ, що призупинена, то тут доволі все зрозуміло. Адже подібні пільги з податку на додану вартість (наголошуємо з певними застереженнями) мали практичне застосування і у період мирного часу. Винятком, на якому доцільно наголосити, є одночасна втрата обов'язку щодо реєстрації платником ПДВ і права на податковий кредит, що цілком узгоджується із кредитним методом нарахування ПДВ та цілком логічно для обох можливих випадків.

Однак щодо пільги з ПДВ, яка законодавцем передбачена при ввезенні товарів на митну територію України, то тут доцільно зупинитися окремо. Саме в умовах її застосування виокремлюється ще одна особливість, що, на нашу думку, є характерною саме для дії правового режиму воєнного стану.

У підтвердження наведеного вище, зауважимо, що відповідно до підпункту 9.5 пункту 9 підрозділу 8 розділу XX «Перехідні положення» ПК України, застосування зазначеної пільги із ПДВ можливе не для всіх випадків, оскільки залежить від походження товару. Зокрема, таке звільнення від податку на додану вартість не застосовується, по-перше, до товарів походженням із країни «визнаної державою-окупантом згідно із законом та/або визнаною державою-агресором щодо України згідно із законодавством», і, по-друге, або якщо такі товари «ввозяться з території держави-окупанта (агресора) та/або з окупованої території України, визначеної такою згідно із законом» [4]. Очевидно, що для реалізації цього положення важлива роль відводиться митному та податковому контролю щодо достовірності походження товару.

З огляду на зміст податкових особливостей і на надані додаткові пільги з ПДВ, зважаючи на їх тимчасову дію та застосування, зокрема у період воєнного стану в оподаткуванні фізичних осіб-підприємців, віднесених до платників ЄП третьої групи, зупинимосся більш предметно на зміні структури в їхній чисельності. Додатковим стимулом для таких платників є і введена нова величина податкової ставки (2%). Адже, як зазначено вище, їх кількість могла симетрично змінитися, враховуючи те, що в умовах мирного часу платники єдиного податку третьої групи мали право не сплачувати ПДВ за умови

обрання податкової ставки у розмірі 5 %, проти двох відсотків з такою ж можливістю не проводити розрахунки з Державним бюджетом по ПДВ в умовах воєнного стану.

Проведеним аналізом встановлено очевидне рівномірне збільшення кількості зареєстрованих платників єдиного податку III групи загалом. Так, станом на 1 жовтня 2022 року, порівняно із 1 квітнем 2022 року, відхилення склало 11,87 %. Причому, майже таке саме зростання (11,76 %) у вказаному періоді спостерігалось і в чисельності фізичних осіб підприємців, зареєстрованих платниками ЄП третьої групи. Натомість, у структурі ФОП платників ЄП третьої групи, які обрали податкову ставку 2 %, зміни хоча і відбулися (відхилення склали 4,65 відсоткових пункти), але вони є незначними.

Таким чином із уведенням податкової ставки два відсотки поряд із двома іншими (3 % і 5 %) та запровадженням пільгових умов при справлянні податку на додану вартість з внутрішніх і зовнішніх операцій для фізичних осіб підприємців, як платників третьої групи ЄП з обов'язком сплати або правом відмови від виконання податкових зобов'язань з ПДВ, значно збільшилася альтернативність вибору та зменшилася кількість розрахунків з Державним бюджетом України. Однак такі зміни суттєво не вплинули на структуру ФОП платників ЄП третьої групи з податковою ставкою 2 %, хоча загалом очевидне рівномірне збільшення кількості зареєстрованих платників єдиного податку III групи як загалом, так і зокрема в чисельності фізичних осіб підприємців у цій же групі.

Література:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
2. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 12 серпня 2022 року №573/2022. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/5732022-43633>.
3. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 7 листопада 2022 року №757/2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757/2022#n2>.
4. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
5. Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»: Закон України від 15 серпня 2022 року 2022 року №2500-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2500-20#Text>.
6. Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»: Закон України від 16 листопада 2022 року №2738-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2738-20#Text>.
7. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану: Закон України від 24.03.2022р. №2142-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>



Булат Галина Володимирівна,
*кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту, фінансів,
 банківської справи та страхування Хмельницького університету управління та
 права імені Леоніда Юзькова,*

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

СУЧАСНИЙ ВПЛИВ НА МІСЦЕВІ ФІНАНСИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Пандемія коронавірусу почалася на початку 2020 року і справила серйозний вплив на всі сфери життя людей у всьому світі. Місцеві фінанси стали однією із найбільш постраждалих від епідемії сфер, а економіка України, як і всього світу, зазнала значних економічних втрат [1].

Наразі державні відомства всіх рівнів відклали це питання через воєнний стан, що ускладнює повну оцінку матеріальних і нематеріальних збитків, оскільки спалах далекий від завершення.

Більшість органів місцевого самоврядування помітили суттєве скорочення податкових та інших надходжень до місцевих бюджетів під час різного роду карантинів та локдаунів. Основними причинами зменшення податкових надходжень до місцевих бюджетів є звільнення від певних платежів під час карантину, відтермінування платежів, зменшення або нестягнення податків у зв'язку з припиненням та спадом господарської діяльності. за рівнем доходу сім'ї тощо [5].

Бюджети, які наповнюються за рахунок еластичних джерел надходжень, тобто тих, які значною мірою залежать від змін макропоказників і регіональних чи національних економічних умов, зазнають найбільшого впливу. Органи місцевого самоврядування, які є більш залежними від податків, доходи яких пов'язані з економічною діяльністю, завжди більш вразливі до криз. До таких гнучких джерел доходу належать податок з продажу, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб тощо. Оскільки епідемія більше впливає на макропоказники, місцеві бюджети з високою часткою гнучких джерел доходу неминуче зазнають відповідної частки втрат.

Наприклад, українські місцеві ради майже ніколи не приймають окремих (спеціальних) цільових програм, спрямованих на фінансування заходів, пов'язаних із запобіганням поширенню COVID-19. Фінансування таких витрат (особливо закупівля засобів захисту та дезінфекції, медикаментів тощо) здійснюється переважно за рахунок коштів, які спрямовуються на виконання відповідних бюджетних чи цільових програм. Зокрема, запланований на початок року обсяг дотації місцевим бюджетам з державного бюджету

протягом року майже не змінився станом на 2020 рік (План – 138,3 млрд. грн., фактичне виконання – 138,6 млрд. грн.). Тобто замість виділення додаткових коштів з держбюджету місцевим бюджетам на боротьбу з COVID-19, фінансування видатків відбулося за рахунок перерозподілу загальних коштів, які були заплановані під час прийняття держбюджету на 2020 рік [4]. При ухваленні держбюджету передбачалося, що місцевим бюджетам буде надано 32 дотації, а насправді їх було 53. За рахунок перерозподілу між видами трансфертів видатки на будівництво та утримання автомобільних доріг зросли на 1,9 млрд грн, а видатки на охорону здоров'я – на 5,5 млрд грн. Цільова сума фінансування витрат, пов'язаних з боротьбою з COVID-19, становить 2,9 мільярда грн. [1].

В умовах пандемії COVID-19 найбільше постраждала українська бюджетна сфера, особливо на місцях, яка зазнала значних економічних втрат. Зміна фінансового стану територіальної громади значною мірою забезпечується бюджетною децентралізацією. Як наслідок, дослідження місцевих бюджетів показують, що з 2019-2020 по 2021-2022 бюджетні роки менше половини міжбюджетних трансфертів включено до зведеного бюджету України (табл. 1) [5].

Таблиця 1

Структура доходів місцевих бюджетів у розрізі фондів 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Доходи місцевих бюджетів у млрд грн. (не враховуючи міжбюджетні трансферти).	315,1	310,5	377,49
– загальний фонд	275,02	289,98	351,87
– спеціальний фонд	40,08	20,52	25,62
Міжбюджетні трансферти, млрд грн зокрема:	245,43	160,98	203,20
Частка міжбюджетних трансфертів у доходах місцевих бюджетів, %	43,78	34,14	34,99
Доходи зведеного бюджету, млрд грн	1289,78	1376,66	1662,24
Частка доходів місцевих бюджетів у зведеному бюджеті, %	24,43	22,55	22,71

Примітка. Складено автором на основі джерела [3]

Таким чином, розглядаючи різну структуру доходів місцевого самоврядування та її вплив на різні види діяльності в економічному напрямку зокрема однієї держави, можемо спостерігати асиметрію в регіональному впливі пандемії на стан і фінансування ОМС. Найбільше страждають, як не дивно, громади з високим рівнем зайнятості та доходів в туризмі та товарному експорті. Загалом, COVID-19 – це пандемія, яка спричинила чимало загроз фінансовій безпеці як територіальних громад, так і держави в цілому. Тому існує необхідність в розробці заходів для захисту фінансової безпеки після припинення військових дій, це є важливим і повинно бути одним із головних завдань, які виконуються ОМС після війни.

Література:

1. Вплив пандемії на місцеві фінанси. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13503>.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk>.
4. Іжа Р. М., Берегой Т. А., Попов С. А. Ресурсне забезпечення системи регіонального управління: наук. розробка. К.: НАДУ. 2014. 52 с.
5. Скидан У. І., Ситник Н. С. Вплив Covid-19 на фінансову безпеку територіальних громад. URL: <http://surl.li/dreu>.



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

Пиріжок Юлія Леонідівна,
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні
на факультеті управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Фінансова безпека є основним напрямком державної політики в умовах глобальних викликів. Це особливо важливо для України, оскільки фінанси є основою економічної та національної безпеки. Мінфін прогнозує, що валовий внутрішній продукт (ділі – ВВП) України може впасти на 30-50% через повномасштабну війну росії з нашою країною. НБУ також прогнозує зниження ВВП України у 2022 році щонайменше на третину. З огляду на величезну кількість жертв і руйнувань, а також мільйони людей, які покинули свої домівки в перші два місяці війни, українська економіка цього року скоротиться більш ніж на третину: за прогнозами МВФ, – на 35%. зазначивши, що це найглибший спад економіки в історії України. Загальна сума прямих збитків, завданих економіці України пошкодженням і руйнуванням житлових і нежитлових будівель та інфраструктури, становить 108,3 млрд доларів США, або 2,9 трлн грн. Це оцінка KSE Institute, яку проводять спільно Мінреінтеграції, Мінрегіонрозвитку, інші міністерства та партнерські організації [1].

Втрати в аграрній галузі, яка до війни давала 12% українського ВВП та половину експортних надходжень, будуть найвідчутнішими як в самій Україні, так і за її межами [2]. Оскільки в умовах воєнного стану надзвичайно зросли

ризиків та загрози фінансової безпеки, актуалізуються потреби її наукового дослідження з метою ефективного державного регулювання.

Дослідження фінансової безпеки у складі економічної здійснюється інституційними НДІ та вченими. Даній проблемі присвячені праці В. Гейця, З. Варналія, М. Єрмошенка, С. Майстро, Ю. Харазішвіліта інших авторів, яким визначено, що одним з центральних сегментів державного управління за сучасних умов виступає державна безпека в усій структурі її складових, і точкою перетину векторних наукових підходів є фінансова та економічна безпека [3]. Результати, наведені у Звіті про фінансову стабільність, підготовленому Національним банком України, засвідчили, що рівень фінансової безпеки на кінець 2021 року був достатнім. Зокрема, Національний банк України здійснює розрахунок індексу фінансового стресу (ІФС) та його субіндексів за оновленою методикою [4]. Згідно з висновками НБУ, індекс фінансового стресу (FIS) залишається на низькому рівні, а його волатильність у 2021 році зумовлена тимчасовим зростанням субіндексів державних і корпоративних цінних паперів у відповідь на зростання прибутковості безризикових активів на світових фінансових ринках і посилення загрози вторгнення російських військ на територію України. До війни Державний бюджет України формувався переважно за рахунок внутрішніх податкових надходжень на товари та послуги. Таким чином, їхня частка в загальній структурі податків у 1107,0909 млрд гривень до 2021 року становить 63,13%, але наразі можна зібрати лише п'яту частину запланованих надходжень. Бюджет отримав 7 мільярдів гривень замість очікуваних у березні 39 мільярдів. Так само було з імпорнтними та експортними податками: надходження від них становили 15-20% довоєнних показників. Основна причина – закриття багатьох підприємств та знищення складських і промислових об'єктів [5].

Фактично наразі кошти спрямовуються лише на три напрямки: на оборону, на виплату пенсій, на зарплати бюджетникам і на обслуговування державного боргу. За даними Міністерства фінансів, у період з січня по березень 2022 року було виконано лише 67,8% плану видатків через перерозподіл коштів на пріоритетні військові напрями [6].

В умовах війни країни залежать від зовнішнього фінансування та внутрішніх запозичень. Запозичення у першому кварталі 2022 року дають змогу уряду фінансувати видатки. По-перше, це був випуск облігацій внутрішньої державної позики України (ОВДП), які випускалися під час війни з фіксованою процентною ставкою та умовами – 11% річних на один рік. Протягом березня завдяки цьому механізму було залучено 27,7 мільярдів гривень, а НБУ викупив ще 20 мільярдів гривень військових облігацій, у результаті чого станом на 28 квітня портфель військових облігацій Національного банку становив 70 мільярдів гривень [7].

Також залучаються іноземні гранти, надані на безповоротній основі для підтримки бюджету України у воєнний час. У підсумку уряд Італії виділив Україні 110 млн євро, а Сполучені Штати близько 500 млн доларів. За даними Мінфіну, на кінець квітня країна отримала 88,5 млн євро грантового фінансування. Кошти надані з Цільового фонду донорів Світового банку в

рамках Програми Другої позики у сфері економічного відновлення в Україні. Кошти спрямовуватимуться безпосередньо до загального фонду Державного бюджету України для забезпечення першочергових соціально-гуманітарних видатків, видатків на охорону здоров'я та підтримки внутрішньо переміщених осіб. За розрахунками міністерства, найближчими місяцями за рахунок зовнішніх запозичень і грантів покриватимуть щонайменше половину державних витрат [8].

Задля підтримки бізнесу влада спростила податкові та митні правила на час війни. Зокрема, бізнес з оборотом до 10 млрд грн може перейти на спрощену систему оподаткування та сплачувати лише 2% від доходів, незалежно від кількості найманих працівників. Також на розгляд народним депутатам подано законопроект № 7311 про зміни до Податкового кодексу, якими пропонується, зокрема, збільшити розмір військового збору з 1,5 до 3 відсотків. До митного і податкового кодексів України внесені зміни, що стосуються спрощеного порядку декларування, звільнення від сплати митних платежів тощо.

Як свідчать результати дослідження, масштаби ролі фінансів у зміцненні національної безпеки України є досить вагомою складовою. Під впливом і викликами сьогодення формування механізму фінансової безпеки має стати спільним завданням влади, громадських організацій, науки, практики, громадськості та інвесторів. Тому варто посилити державне регулювання, спрямоване на системне забезпечення надходжень до бюджету за рахунок власної податкової бази, враховуючи розвиток підприємництва, промисловості та сільськогосподарських підприємств на територіях, вільних від бойових дій і на не окупованих територіях. Враховуючи елементи фінансової системи, які впливають на забезпечення фінансової безпеки, а саме безпеку бюджетної системи, банківської системи та фінансову безпеку підприємств, що працюють в країні під час війни, доцільно дотримуватися стабільності в оподаткуванні для державних і приватних підприємств, забезпечити постійне фінансування основних галузей ОПК за рахунок опосередкованих механізмів підтримки, запровадити прогресивне оподаткування доходів фізичних осіб поряд із збільшенням ставки військового збору на період воєнного стану.

Література:

1. Загальна сума прямих задокументованих збитків зросла до \$108.3 млрд, мінімальні потреби у відновленні зруйнованих активів – \$185 млрд. URL : <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-zrosla-do-108-3-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-185-mlrd>.

2. Зануда А. Як вторгнення Росії обвалить бюджет України та вдарить по економіці Європи – прогнози МВФ. BBC News Україна. 22 квітня 2022. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61190565>.

3. Концепція економічної безпеки України. Ін-т екон. прогнозування., кер. проекту В. Геєць. Київ: Логос, 1999; Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Монографія / за заг. ред.

О.С. Власюка. Київ : НІСД, 2017, 384 с.; Сухоруков А.І., Харазішвілі Ю.М. Щодо методології комплексного оцінювання складників економічної безпеки держави. Стратегічні пріоритети. 2013. № 3 (28). С. 5–11.

4. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2021 р. URL : <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>.

5. Винокуров Я. Що з держфінансами і чи вистачить Україні грошей. 5 квітня 2022. URL : <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2022/04/5/685230>.

6. Міністерство фінансів України. URL : <https://www.mof.gov.ua/uk>.

7. Діденко С. Нацбанк наростив фінансування потреб армії. URL: <https://ua.news.ua/natsbank-narastyl-fynansyrovapotrebnoسته-armyy-vykur-voennyh-gosoblygatsyj-dostygaet70-mlrd>.

8. Україна здобула грант на 88,5 млн євро. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukraina-otrymala-hrant-na-88-5-mln-ievro.html>.



Марущин Юрій Віталійович,

магістр з адміністративного менеджменту, заступник керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької обласної ради, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРО КВЕСТІЇ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ 2023 РОКУ В ЧАСТИНІ ВЗАЄМОВІДНОСИН ДЕРЖАВНОГО ТА МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

З 24 лютого 2022 року українська економіка стикається з безпрецедентними викликами, а масштаби руйнувань внаслідок російсько-української війни важко переоцінити [3]. Такого потрясіння економіка нашої країни не переживала з часів Другої світової війни. Окупанти продовжують знищувати не лише військові об'єкти, а й транспортну, енергетичну та промислову інфраструктуру, створену поколіннями українців. Багато бізнесів припинили діяльність або через безпосередню військову загрозу, або через блокування доступу до ринків чи сировини. На цьому фоні відбувається докорінна зміна всієї структури економіки. Однак життя продовжується і бюджетний процес триває. На фоні всього цього, враховуючи комунікації з нашими міжнародними партнерами, Верховна Рада України ухвалила Державний бюджет на 2023 рік [2]. Основні положення у ньому акцентовано на вирішення як нагальних проблем, пов'язаних із реконструкцією об'єктів критичної інфраструктури та соціальної підтримки, так і питанням подальшого відновлення країни.

Поряд із вищезазначеним, тотальна війна показала, наскільки стабільним є місцеве самоврядування та наскільки воно якісно та гідно протистоїть усім викликам, особливо у фінансовій сфері [1]. Адже на високому рівні забезпечено надання допомоги Збройним Силам України, допомоги внутрішньо

переміщеним особам, їх соціалізації, залученню іноземних партнерів, підтримці релокованого бізнесу. І це попри щоденні обстріли. А все це – завдяки ефективно проведеній реформі децентралізації, яка дозволила органам місцевого самоврядування отримати автономне, незалежне та адекватне фінансування, що відіграло ключову роль у вирішенні проблем в умовах війни. Ці аспекти, справедливо, знайшли своє відображення і в бюджеті на 2023 рік. Водночас, з нашої точки зору, в наступному році залишаються без відповіді такі квестії щодо взаємовідносин державного та місцевих бюджетів:

1. Потенційний дефіцит коштів, передбачених на захищені статті видатків. Так, відповідно до особливостей складання місцевих бюджетів на 2023 рік передбачається скасування в наступному році оподаткування ПДФО військовослужбовців, що неминуче призведе до зменшення доходів місцевих бюджетів, розбалансує значну частину бюджетів громад та зростання соціальної напруги.

До прикладу, податок на доходи фізичних осіб з матеріального забезпечення військовослужбовців у 2022 році становить понад 25 % усіх надходжень загального фонду обласних бюджетів, а тому обласні бюджети також втратять чимало надходжень. Проблема ускладнюється тим, що для муніципалітетів в наступному році вилучення у вигляді реверсної дотації збільшиться, а обсяг базової дотації зменшиться. У зв'язку з воєнним станом та зростанням цін (понад 60% у 2022-2023 роках) вкрай важливим є спрямування фінансових ресурсів на забезпечення стабільної роботи бюджетних установ, комунальних підприємств, виплати заробітної плати, розрахунків за спожиті енергоносії та закупівлю продуктів харчування, ліки тощо.

Для розв'язання цього питання ми пропонуємо у державному бюджет на 2023 рік передбачити стабілізаційну дотацію обласним бюджетам, не менше ніж у затвердженому розмірі надходжень податку на прибуток на 2022 рік у вигляді дотацій та інших пільг військовослужбовцям ЗСУ, з можливістю розподілу між обласним бюджетом та бюджетами територіальних громад за рішенням начальника обласної військової адміністрації.

2. Необхідність врахування ширшого контингенту учнів, переселених з інших регіонів країни, при розрахунку освітньої субвенції в 2023 році. Згідно чинної методики складання бюджетних запитів на 2023-2025 роки запропоновано розраховувати суму освітньої субвенції з урахуванням оперативних даних щодо контингенту учнів у загальноосвітніх навчальних закладах станом на 1 серпня 2022 р. Однак, це є не дуже реалістичним, оскільки в сучасних умовах більшість батьків у сім'ях, які мають статус внутрішньо переміщених осіб, лише за кілька днів до старту нового навчального року визначають навчальний заклад, куди піде дитина.

Для ефективного розрахунку розміру освітньої субвенції ми пропонуємо при її розподілі врахувати контингент учнів загальноосвітніх навчальних закладів з 5 вересня 2022 року.

3. Збільшення боргів через різницю в тарифах. Законом [5] встановлено мораторій на підвищення цін (тарифів) на ринку газу та в сфері теплопостачання для всіх груп споживачів, однак рівень інфляції у 2023 році до

грудня 2022 року прогнозується на рівні 30,0%. Звідси ростуть і всі інші комунальні витрати. Водночас падає купівельна спроможність населення і, як наслідок, погіршується рівень сплати споживачами послуг тепло- та водопостачання.

Для усунення цієї прогалини в держбюджеті на 2023 рік ми пропонуємо передбачити територіальним громадам дотацію на погашення боргів з різниці в тарифах.

4. Несвоєчасне перерахування єдиного податку до місцевих бюджетів. Законом [4] внесено зміни до правових норм відносно добровільної сплати єдиного податку фізичними особами-підприємців 1-2 групи, що вже сьогодні призвело до несвоєчасного перерахування єдиного податку до місцевих бюджетів.

На нашу думку, для вирішення цього питання потрібно ініціювати скасування норми про добровільну сплату єдиного податку фізичними особами-підприємцями 1-2 групи в районах, де не ведуться та не велися бойові дії.

Література:

1. Аналіз виконання державного та місцевих бюджетів за 9 місяців 2022 року. URL: <https://is.gd/Y4LJXt> (дата звернення 02.12.2022).

2. Верховна Рада України ухвалила держбюджет на 2023 рік. URL: <https://is.gd/TGjuDZ> (дата звернення 02.12.2022).

3. Міністр фінансів представив у ВР проект держбюджету на 2023 рік. URL: <https://is.gd/IbpNd1> (дата звернення 02.12.2022).

4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2120-IX. URL: <https://is.gd/f8jQpg> (дата звернення 02.12.2022).

5. Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування: Закон України від 29 липня 2022 р. № 2479-IX. URL: <https://is.gd/USUBm6> (дата звернення 02.12.2022).



Пиріжок Юлія Леонідівна,
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні
на факультеті управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Проблема організації процесу управління фінансами громад є надзвичайно актуальною і потребує пошуку раціональних схем бюджетного менеджменту, вдосконалення методів складання та виконання бюджету. Створення принципово нових підходів є викликом часу, нагальним державним завданням, яке визначено у Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки. Відповідно до Стратегії, основною метою, яка ставиться на місцевому рівні, є побудова сучасної та ефективної системи управління фінансами, що здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави в середньо- та довгостроковій перспективі. Останнє потребує фінансово-управлінських коригувань, зважаючи на нові виклики, які постали у фінансовій діяльності органів місцевого самоврядування, що й окреслює науково-практичну проблему та визначає її актуалізацію.

Серед вітчизняних учених, праці яких відіграють суттєву роль у вивченні проблематики формування механізмів фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, слід відзначити наукові доробки В. Андрущенка, С. Буковинського, З. Варналія, О. Василика, В. Геєця, А. Даниленка, О. Кириленко, В. Кравченка, І. Луніної, В. Опаріна, К. Павлюк, В. Федосова, І. Чугунова, С. Юрія та інших авторів. Віддаючи належне працям вказаних учених, у нашому дослідженні акцентуємо увагу на необхідності формування механізмів фінансової діяльності з урахуванням особливостей нинішнього періоду, за якого органи місцевого самоврядування поставлені в нові умови розподілу та використання фінансових ресурсів. Зазначене потребує додаткових науково-практичних досліджень для визначення основних пріоритетів у формуванні механізмів фінансової діяльності органів місцевого самоврядування, що й визначає мету нашої публікації.

Узагальнюючи опрацьовані літературні джерела, зазначимо, що фінансовий механізм – це сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства [1]. Серед його складових виділяють фінансове забезпечення, фінансове регулювання та систему фінансових індикаторів і фінансових інструментів, які дають змогу оцінити цей вплив.

З точки зору нашого дослідження акцентуємо увагу на фінансовому забезпеченні, яке полягає у виділенні певної суми фінансових ресурсів на розв'язання окремих завдань фінансової політики, зокрема і органів місцевого самоврядування. При цьому розрізняють забезпечувальну і регулятивну його

дію. Забезпечувальна дія проявляється у встановленні джерел фінансування, тобто покриття повсякденних потреб і характеризує пасивний вплив фінансового забезпечення. Регулятивна дія здійснює вплив через виділення достатніх коштів та через конкретну форму фінансового забезпечення і характеризує активний вплив фінансового забезпечення. В цілому ж дія фінансового механізму спрямована на реалізацію економічних інтересів учасників фінансових відносин. Вона має наступні напрямки свого прояву:

- за допомогою фінансових інструментів встановлюються певні пропорції розподілу доходів, які впливають на забезпеченість фінансовими ресурсами;

- за допомогою встановлення певних пропорцій розподілу доходів встановлюється відповідна система реалізації економічних інтересів [1].

З метою забезпечення ефективного функціонування фінансового механізму та задоволення життєво важливих потреб українців під час бойових дій органи державної влади приймають максимально швидко та ефективно рішення з метою забезпечення фінансової стабільності держави. Дієвість фінансових механізмів залежить від ефективності цілеспрямованого відбору фінансових інструментів та їх впливу на окремі аспекти соціально-економічного розвитку.

В умовах запровадження воєнного стану слід розуміти, що не всі методи та інструменти для ефективного функціонування фінансових механізмів є актуальними, особливо враховуючи, що деякі території України є тимчасово окупованими ворогом і потребують впливу органів державної влади та місцевого самоврядування при розподілі фінансових ресурсів. До позитивного впливу слід віднести зміни, що внесені до чинного податкового механізму щодо скасування податкових перевірок на період воєнного стану, можливість подання звітності та інших документів через 90 днів після припинення чи скасування воєнного стану тощо [2]. Таким чином, зменшується тиск на приватний сектор і створюються умови для мотивування громадян працювати та спільними діями разом з державою змінювати економічну ситуацію в країні.

На відміну від національного рівня, де центральна влада має функції управління державними фінансами і має власні повноваження щодо прийняття нормативно-правових актів, на місцевому рівні органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження з управління фінансами в межах нормативно-правової бази, яка формується не тільки ними, а й центральними органами державної влади. Тому досить важливо для виконання своїх повноважень отримувати достатню кількість фінансових ресурсів.

Сьогодні, у світлі змін, що відбуваються, буде доцільно визначити шляхи та напрями вдосконалення фінансових механізмів та фінансової діяльності місцевих органів влади. Для досягнення успішної фінансової діяльності органи місцевого самоврядування повинні забезпечити виконання основних завдань, зокрема [3] дотримуватися спрямованості на досягнення стратегічних цілей, фінансово забезпечувати середньострокову та поточну діяльність, здійснювати пошук резервів для підвищення фінансової спроможності громад, орієнтуватися на виконання фінансових зобов'язань перед фіскальними

установами, суб'єктами господарювання та громадянами, здійснювати мобілізацію фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування соціально-економічного розвитку громад, залучати додаткові доходи та інвестиції, проводити внутрішню систему моніторингу, аналізу та оцінку.

Отже, для підвищення дієвості фінансових механізмів в територіальних громадах необхідно застосувати комплексний підхід, зокрема від стратегічного планування до оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів. Тому фінансова діяльність органів місцевого самоврядування має бути спрямована на стимулювання розвитку інвестиційного потенціалу та підприємництва, здійснення контролю за розподілом і використанням фінансових ресурсів, що в кінцевому підсумку забезпечить підвищення добробуту мешканців громади.

Література:

1. Дідик Л. М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/2/EV20112_092-100.pdf.
2. Латковський П. П. Фінансова політика в умовах військового стану. URL: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/05/44.pdf>.
3. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід : практичний посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf>.



СЕКЦІЯ 6

МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ТУРИЗМ

Кулинич Роман Омелянович,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри математики, статистики та інформаційних технологій
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова,*

Кубіна Анна Петрівна,

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

ЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ СТАТИСТИКИ В ТУРИЗМІ

Останнім часом значення статистичних даних про стан та динаміку зростання туристичної діяльності набув особливого значення. Це пояснюється значним зростом популярності туризму, який виступає важливою складовою якості життя населення та економіки країни.

Перші статистичні спостереження у сфері туризму були розпочаті ще наприкінці XIX. Загалом статистика, це суспільна наука, яка вивчає кількісну сторону масових суспільних явищ і процесів із врахуванням їх якісного змісту, місця і часу перебігу. Вона відіграє важливу роль в усіх сферах економіки і туризм не є винятком [1, с. 38–40].

Статистичні дослідження проводять для аналізу впливу туризму на економіку та платіжний баланс, крім цього за допомогою нього виявляють головні тенденції та напрями розвитку туризму для планування його матеріальнотехнічної бази, проведення маркетингових досліджень та просування продукту до потенційних споживачів.

Статистичний аналіз необхідно проводити послідовно, за певним алгоритмом, а саме перш за все необхідно сформулювати модель аналітичного дослідження. Після цього необхідно дослідити стан, динаміку та можливості функціонування туристичної індустрії, далі інтерпретувати систему показників аналітичного дослідження. Лише після цього проходить розробка сценаріїв управлінських рішень та контролю їх ефективності. Аналітичні дослідження, також, варто виконувати у зазначеному правилами порядку і відтворювати за допомогою сукупності методологічних, організаційних і технічних методів, способів та прийомів.

Якість організації та виконання статистичних досліджень забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень про управління суб'єктами підприємницької діяльності і туристичною сферою загалом [2, с. 23].

Всі стратегічні планування ґрунтуються на основі цифр та показників, адже ми не можемо просто знати куди і скільки буде їхати туристів, де вони будуть ночувати та в які сезони їх буде більше. Для прогнозування маркетингових активностей та вимірювання їх ефективності, найперше необхідно зрозуміти, що саме цікавить туриста, фактори, що вплинули на вибір місця та сезону, з якої він країни чи регіону та як надовго.

В Україні маркетинг держави у сфері туризму є досить низький. Причина цьому є нерелевантність даних, так як більша частина інформації відправляється до Держстату у паперовому вигляді, а обробити дані вручну займає багато часу, через, що і втрачається актуальність цифр. Крім цього, статистичні дані необхідно оновлювати не лише по великих регіонах та областях, але й по окремих містах та громадах. Ця інформація потрібна не тільки державним структурам, а й органам місцевої влади та для бізнесу з метою планування розвитку туризму. Потрібно, щоб ці дані знаходились в відкритому доступі (окрім персональних), а всі бажаючі онлайн змогли зайти в систему, знайти необхідне та відібрати інформацію за своїм запитом. Інвестор, який бажає вкласти кошти в туристичний бізнес України, бачить ці цифри, і розуміє, в якому регіоні йому цікавіше реалізувати проекти.

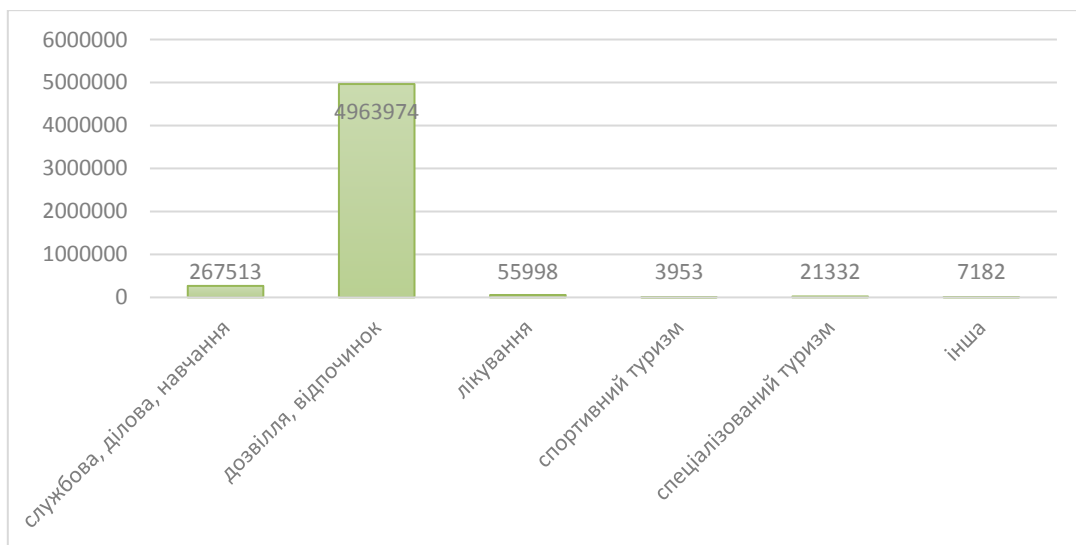


Рис. 1. Розподіл туристів, обслугованими туроператорами та турагентами за метою поїздки у 2020 році

Примітка. Складено автором на основі [3]

Проаналізувавши дані, що подані на Держстаті, можна зробити висновок, що найбільш туристів приїжджають з метою відпочити, а найменше з метою спеціалізованого туризму, що свідчить про те, що потрібну більшу увагу приділяти зонам відпочинку та курортам (рис.1). Але, на жаль, інформація на сайті є застарілою та класифікація відбувається за малою кількістю груп, що робить дослідження менш точнішим.

З 24 лютого 2022 року триває російська збройна агресія в Україні, наслідками якої є не лише великі людські втрати, але й значні збитки інфраструктури та секторів економіки, зокрема туризму. Замість розвитку

внутрішнього туризму спостерігалась багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою. Водночас поступове звільнення українських територій від російських військ дає надію на повернення до мирного життя в осяжному майбутньому [4, с. 26].

Отже, можна зробити висновок, що об'єктивні статистичні дані про стан туризму вкрай необхідні державним та місцевим органам самоврядування для виведення дієвої державної політики, а суб'єктами туристичної індустрії задля того визначення і тактики дій на ринку особливо після війни.

Література:

1. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
2. Кулинич О. І. Теорія статистики : підруч. / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич. 7-е вид. , перероб. і доп. К. : Знання, 2015. 239 с.
3. Колесник О. О. Статистичний аналіз в системі прийняття ефективних управлінських рішень в туризмі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 1 (5). С. 20–25.
4. Туризм. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Маці А. А., Шевчук С. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 25–31.



Щепанський Едуард Валерійович,

*доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького
університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Коруняк Ліна Миколаївна,

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

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ВІЙНИ

Війна застала мирних українців у різних місцях й обставинах. Хтось перебував у відпустці, хтось планував подорож. Сьогодні наше життя змінилось: український народ захищає свою свободу та незалежність. Але ми всі чекаємо на Перемогу й відбудову країни.

З початком військової агресії рф, в Україні все змінилося, і це відчув кожен громадянин країни. Постраждали всі сфери та галузі, включно з туристичною сферою. Важко уявити, як у таких надзвичайно складних умовах

можна виїхати в безпечніші місця не лише з метою переселення, а й мати можливість хоча б тимчасово втекти від жахливих реалій, до яких призвело повномасштабне вторгнення [1].

Як відомо за результатами статистичних показників, які щорічно оприлюднюються UNWTO, туризм займає третє місце за доходами серед усіх галузей в економіці країни. Доходи від туристичних поїздок і, відповідно, податки з них складають значну частину державного та місцевого бюджету.

Саме туризм дає поштовх для розвитку різних ланок інфраструктури, в тому числі комерційних підприємств. Він пропонує багато робочих місць і можливостей заробітку, створює умови для роботи підприємств галузей, які співпрацюють з туризмом.

Туризм в Україні знизив свою активність. Все ускладнюється тим, що Україна, як і багато інших країн світу, ще не повністю оговталася від пандемії коронавірусу, а з 24 лютого 2022 року країна опинилася в стані війни, через повномасштабне вторгнення країни-агресора. Галузь знову повернулася до збитковості й не досягла показників 2019 року [2].

Зі зрозумілих причин про іноземний туризм навіть говорити не доводиться. По-перше, велика кількість громадян має більші витрати і менші доходи. По-друге, військовозобов'язані не можуть виїхати за кордон із сім'єю, навіть якщо мають на це кошти. По-третє, є логістичні проблеми. Також не варто очікувати приїзду великої кількості іноземних туристів, поки країна не стане безпечною.

Таким чином, виходячи з наявних складних обставин, індустрія туризму і надалі продовжує стикатися з проблемами. Зараз туристична галузь працює приблизно на 30% і орієнтована на поїздки всередині держави – переважно на захід України.

Багато компаній займаються волонтерською діяльністю, забезпечуючи Збройні сили України товарами першої необхідності та допомагаючи внутрішньо переміщеним особам, розміщуючи їх у санаторіях та організовуючи подальші дії [4].

Війна суттєво позначилася на роботі туроператорів – за перше півріччя 2022 року зафіксовано спад на 21 % від їхньої діяльності. Вони сплатили до держбюджету лише 83 млн грн податків, а торік за аналогічний період сума надходжень склала 106 млн грн. Найбільше податків від туризму отримано в таких регіонах: Івано-Франківська – приріст 63 %; Львівська – приріст 51 %; Київська область – приріст 16 %; Київ – спад на 34 %, Одеська область – спад на 82,3 %. У західних та центральних областях приймають здебільшого українців, які покинули свої домівки через війну [5].

У цих напрямках частково відновили роботу туроператори, що спеціалізуються на внутрішньому туризмі. Можна відзначити, що українці поступово почали дозволяти собі короточасні поїздки країною з метою відпочинку, збереження продуктивності та психологічного спокою.

Діяльність індустрії туризму полягає не тільки в забезпеченні бюджету країни, хоча ця функція надзвичайно важлива, особливо під час військових дій. Це також є методом короточасної, але ефективної психологічної реабілітації.

Зараз в Україні немає жодної абсолютно безпечної курортної зони. У кожному регіоні місцеві органи влади, державні служби з надзвичайних ситуацій, поліція та військові несуть основну відповідальність за забезпечення безпеки. З ними варто зв'язатися, щоб уточнити, чи безпечний у вашому регіоні туризм, які місця можна відвідувати чи ні.

На всій території України заборонені сплави, походи, прогулянки та екскурсії маршрутами поблизу критичної інфраструктури, військових та стратегічних об'єктів.

В умовах воєнного стану заборонені масові заходи (фестивалі, концерти тощо) [3]. Туристичні пункти біля кордону з Білоруссю також недоступні. У різних регіонах діють обмеження на відвідування окремих гірських маршрутів, водойм і лісів.

За даних умов, туроператори радять користуватись наступними видами туризму:

- історичний туризм «Патріотичний». Для прикладу, Львів пропонує усім охочим туристичну програму «Патріотичні мандри Львівщиною» [8].

- культурний туризм. Українська культура найбільше потребує фінансової підтримки. Ви можете відвідати фортеці, музеї-садиби та пам'ятки архітектури. Зокрема, відомим туристичним магнітом Волині є Луцький замок. Також у Луцьку варто відвідати музеї сучасного українського мистецтва. Корсаки – це найбільший за площею та єдиний в Україні музей українського сучасного мистецтва; музей Волинської ікони, де зберігається образ Холмської Божої Матері; музей мистецтв. Тому українцям, які мають можливість відвідувати музеї чи галереї, оплачувати екскурсії, держава допомагатиме.

- екотуризм. Екотуризм залишається популярним серед українців, особливо на заході. Можна відвідати ботанічні та зоологічні місця: заказники, зоопарки, зокрема, Національний природний парк «Галицький», Рівненський зоопарк, Карпатський біосферний заповідник тощо. Одним із безпечних варіантів екотуризму є відвідування печер. Також туристичні агенції пропонують туристам відвідати найвищу гору України – Говерлу. Групи формуються в Тернопільській, Львівській, Чернівецькій, Івано-Франківській та інших областях [10].

- тематичні історико-архітектурні екскурсії. У Тернополі одними з найпопулярніших є екскурсії «Тернопіль гастрономічний» та «Тернопіль історичний» – оглядова екскурсія з гідом на катері по тернопільському ставу. У Чернівцях є багато тематичних екскурсій містом: «Чернівці історичні», «Чернівці архітектурні», «Чернівці підземні».

- гастротуризм. Водночас триватимуть тематичні гастрономічні екскурсії та тури Західною Україною. Закарпатська равликова ферма відновила гастролі та дегустації та перераховує частину прибутку на користь Збройних сил. Сиро-винні тури проводяться на Львівщині, Закарпатті та Тернопільщині. Що стосується міського гастротуризму, то в місті Лева можна замовити екскурсії «Львів для дітей зі смаком шоколаду», «Львівська кава» та ін. Тур «Тернопіль гастрономічний» включає кілька варіантів дегустації. Туристи

пробують смажену за старовинним тернопільським рецептом, автентичні страви.

– екстремальний туризм. Навіть під час війни деякі турфірми пропонували екстремальні види спорту: скелелазіння, походи в гори, сплави. Якщо немає обмежень з боку місцевої влади, можна займатися екстримом.

– водний туризм. Водний туризм межує з екстремальним і рекреаційним туризмом одночасно. Водні розваги пропонують у всіх західних областях.

Але є одне загальне правило для всіх видів туристичних поїздок: всі тури необхідно пройти протягом одного дня і повернутися до комендантської години. Якщо це багатоденна поїздка, туристи повинні залишатися в готелі під час комендантської години. Рухатися доцільно невеликими групами до 20 осіб, щоб у разі потреби кожен міг зайти в бомбосховище. З міркувань безпеки екскурсоводи не можуть показувати деякі цінні експонати в музеях. Якщо ви здійснюєте туристичний маршрут самостійно, особливо в горах, необхідно зареєструватися в місцевому відділенні Державної служби з надзвичайних ситуацій. Не варто ходити гірськими маршрутами поодиночі – краще скористатися послугами інструкторів. Ви можете вибрати тільки дозволені види туризму. Наприклад, в Україні немає подієвого туризму: масові заходи заборонені, лише в деяких регіонах можна проводити змагання чи концерти без глядачів. Рухатися можна лише затвердженими маршрутами. Якщо органи місцевого самоврядування забороняють відвідування лісів, купання у водоймах тощо, необхідно повністю виконувати їх розпорядження [11].

Зараз у ЗМІ багато оптимістичних прогнозів щодо розвитку туристичної галузі після перемоги у війні. Дійсно, для цього є передумови: у нас є багато пам'яток, і світ зараз цікавиться Україною. Але при цьому потрібно розуміти, що все залежить від швидкості відновлення інфраструктури та загального рівня життя в країні. Це стосується як в'їзного, так і виїзного туризму.

Важливим фактором стане здатність повоєнної України провести масштабну маркетингову кампанію на зовнішніх ринках, що дозволить змінити сприйняття нашої країни з місця бойових дій на безпечне місце для подорожей.

Література:

1. Артюх К. Як туріндустрія намагається працювати під час війни. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3586986-turindustria-namagaetsa-pracuvati-pid-cas-vijni.html>.

2. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 168–180.

3. Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436>.

4. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.

5. Найважчий сезон. Стали відомі втрати туризму в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyu-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>
6. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.
7. Парфененко Г. Як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США. URL: <https://dip.org.ua/nimechchina/stalo-vidomo-yak-vijna-v-ukraini-vplinuili-na-turizm-nimechchini-ta-ssha-ozvucheno-nevtishni-prognozi>.
8. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.
9. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11–15.
10. Турзбір в Україні за перші чотири місяці 2022 року зріс на 65%. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65>.
11. Українцям бронюють лише ті готелі, де немає росіян. URL : https://zaxid.net/statti_tag50974.



Саврас Ірина Зіновіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту
Львівського торговельно-економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Туризм є однією із прибуткових та перспективних галузей економіки країни, важливим фактором підвищення іміджу держави на світовій арені. У довоєнний час Україна мала великий туристичний потенціал, проте для багатьох видів туризму він ще не був розкритий, оскільки лише в останні роки держава почала приділяти належну увагу цій галузі, усвідомивши її значимість для економіки країни.

Значним потрясінням для галузі туризму стала пандемія COVID-19, про що свідчать основні показники туристичної діяльності. Так, у 2020 році порівняно з попереднім роком скоротилися обсяги реалізації послуг туризму, зокрема туристичних операторів у 2,1 рази, туристичних агентів – в 1,8 рази, колективних засобів розміщення – в 1,7 рази тощо. Інвестиції у сферу туризму скоротилися на 12,9 %. Частка туризму у ВВП України зменшилася на 1,01% тощо [1]. Впровадивши низку антикризових заходів, туристичний бізнес почав пристосовуватися до нових реалій часу. Так, у 2021 році бюджети громад з

туристичної галузі отримали туристичного збору на 86,8% більше, ніж у 2020 році та на 20% більше за доходи 2019 року [2]. Проте війна стала другим серйозним випробовуванням для туристичного бізнесу, який лише почав відновлюватися та показувати позитивну динаміку.

У перші місяці повномасштабного вторгнення туристичні підприємства фактично припинили свою діяльність, відсоток зовнішнього в'їзного та ділового туризму знизився до нуля, а внутрішній туризм, використовуючи свої внутрішні та зовнішні зв'язки, перетворився на волонтерську діяльність. Туристичні компанії, що знаходилися у зоні бойових дій, займалися евакуацією персоналу у безпечні райони, вирішували проблеми безпеки туристів, яких війна застала до закінчення їх туристичної поїздки, тобто займалися про суті внутрішньою міграцією.

За час війни туристична інфраструктура в багатьох регіонах України зруйнована і на її відновлення потрібні значні інвестиції. Успішність їх залучення залежатиме від обраного державою курсу щодо повоєнного довгострокового економічного відновлення країни, одним із пріоритетних напрямків якого повинна стати туристична галузь, адже інвестори та партнери хочуть бачити перспективність своїх інвестицій та мати гарантію їх окупності.

В умовах війни, коли різко збільшується кількість ризиків та невизначеність середовища прийняття рішень, дії керівників, менеджерів повинні бути швидкими, виваженими та послідовними. Вони повинні володіти інформацією та антикризовими інструментами прийняття рішень відповідно до наявних реалій. На сьогодні однією із ІТ-платформ для управління інформацією та мінімізації ризиків, яка допомагає менеджерам отримати слушні пропозиції та підказки при прийнятті антикризових рішень є LIGA 360 [4]. Враховуючи усі виклики війни та вміло використовуючи антикризові інструменти управління, знання та досвід менеджерів, їх професійну інтуїцію, частина підприємств туристичного бізнесу зуміла пристосуватися до роботи в такі екстремальних умовах і зберегти не лише бізнес, але й професійні кадри, попит на які в повоєнний період буде різко зростати.

Влітку робота туристичного бізнесу активізувалася у напрямку внутрішнього туризму у центральних та західних областях України, які на сьогоднішній час є відносно безпечними і де зосередилася основна частина українців з інших областей країни. Так, для переселенців організовувалися екскурсії по Львову, відновилися туристичні поїздки у Карпати, організовувалися тури у Болгарію тощо.

Поступово почав відновлюватися попит на закордонні подорожі. Так, деякі вітчизняні туроператори мають укладені договори з відомим туроператором Польщі Rainbow Tours, тому організовують через нього тури для бажаючих поїхати у Туреччину, Єгипет, Іспанію тощо. Щоб вижити у складних умовах і підтримати свою життєздатність, туристичний бізнес повинен розширювати свою діяльність на зовнішніх ринках, пропонувати нові конкурентоспроможні туристичні послуги та продукти.

Так, 15 вересня 2022 року відбулося засідання Комітету підприємців туристично-готельної індустрії при ТПП України за участі Голови Державного

агентства розвитку туризму України, на якому обговорили проблеми та стан туристичної галузі України та основні напрямки її розвитку в умовах війни [3]. Для підтримки економіки держави в умовах війни та її відновлення в повоєнний період туристичний бізнес як важливе джерело доходів бюджету потрібно зберегти, відновити та дати йому новий поштовх для розвитку.

Основними напрямками антикризового менеджменту розвитку туризму є:

- визначення та формування пріоритетних напрямків внутрішнього туризму з врахуванням повоєнних реалій;
- санаторно-курортне оздоровлення та реабілітація учасників бойових дій та постраждалих від російської агресії;
- розробка туристичних маршрутів пам'яті по місцях бойових дій, що дозволить вітчизняним та іноземним туристам відчувати усі жахіття війни та необхідність індивідуального внеску кожного у збереження миру;
- пошук та запровадження креативних способів проведення реклами для зацікавлення іноземних туристів в особливостях та унікальності багатьох наших територій;
- розвиток зовнішнього туризму, відкриття офісів українського туризму за кордоном з залученням до роботи місцевих фахівців, які знають особливості місцевого ринку, юридичні аспекти організації бізнесу тощо;
- робота над підвищенням туристичного іміджу України і позиціонування її як держави з різноплановим спектром туристичних послуг та різними напрямками туризму, що зможе задовольнити потреби поціновувачів історичної спадщини чи урбаністичної культури, любителів зимового гірського відпочинку, екстремального відпочинку чи ековідпочинку тощо.

Література:

1. Туристичний барометр України 2020. URL : <https://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2020.pdf>.
2. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. Comments.ua. URL : <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-schovidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>.
3. Держагенство з розвитку туризму України визначило напрямки розвитку туризму в умовах воєнного стану. URL : <https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/derzhagentstvo-z-rozvitku-turizmu-ukrayini-viznachilo-napriamki-rozvitku-turizmu-v-umovakh-voienno-go-stanu>.
4. LIGA 360. URL: https://liga360.ligazakon.net/?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_campaign=LIGA360Corporate5&utm_content=bizpress01&_ga=2.29125436.1048007300.1655706775-316834474.1616917956.



Сем'янчук Петро Михайлович,
*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
публічного управління та адміністрування Хмельницького університету
управління та права імені Леоніда Юзькова*

СОЦІАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Соціальний туризм представлений подорожами, що фінансуються з бюджетних джерел. Соціальний туристичний продукт повинен задовольняти соціальні потреби з метою підтримки людей з низьким рівнем доходу. Реалізація права на відпочинок малозабезпечених верств населення не передбачає отримання прибутку. Вперше на практиці концепцію соціального туризму реалізували Швейцарія і Франція шляхом надання так званої адресної допомоги туристам. Таким чином, всі прошарки населення мали відносно однаковий доступ до повноцінного відпочинку. Соціальний туризм був фінансово організований завдяки успішно продуманій системі відпускних чеків. Цей платіжно-розрахунковий засіб спеціально вводився в обіг для організації відпочинку людей з обмеженими фінансовими можливостями. Варто зазначити, що в добу радянської окупації України соціальний туризм був особливо популярний позаяк його питома вага складала 80% внутрішнього і 50% міжнародного туризму країни. В ті часи в Україні значні потоки бюджетних коштів спрямовувалися саме на зміцнення матеріально-технічної бази, що якісно посилювала розвиток внутрішнього туризму. Вважаємо на необхідне відродити в Україні колишню позитивну діяльність в руслі соціального туризму, а особливо його внутрішнього спрямування. За відомих складних військових та соціально-економічних умов, пов'язаних із повномасштабним московистським наступом, у миттєвому ринковому періоді та в найближчій короткостроковій перспективі реалізація цієї ідеї є практично неможливою. Проте, у проєктах територіального, регіонального та загальнонаціонального господарського відродження і розвитку – питання соціального туризму з акцентом на внутрішні подорожі повинно займати одне з чільних пріоритетних місць.

Варто зазначити, що з причини відсутності бюджетних ресурсів для фінансування соціального туризму, – відбувається пришвидшене відчуження більшої чисельності населення від подорожей, особливо категорій з низьким рівнем доходів. Ланцюговою реакцією поступово починають занепадати пам'ятки культури, природні об'єкти й окремі елементи туристичної інфраструктури. Будь-який розвиток, в тому числі й туристичний, потребує регулярної зацікавленості і систематичних фінансово-господарських операцій. Будь-які вимушені, природні або цілеспрямовані паузи або тривалі простой мультиплікативно-кумулятивним ефектом ланцюгової реакції розкручуватимуть спіраль негативних економічних, а відтак і культурних, соціальних, екологічних та інших наслідків. Це відомий закон Економіки, а закон є стійкою у часі, об'єктивно зумовленою і постійно повторювальною

всеосяжною категорією в теорії та явищем у реальності. Яскравим прикладом дії цього закону є:

а) занепад внутрішнього туризму в Україні на тлі нарощування міжнародного;

б) слабкі реставраційні та консерваційні роботи з культурно-історичними пам'ятками і повільна руйнація більшості з них, особливо в містечках і селах;

в) збитковість або падіння прибутковості багатьох санаторіїв, профілакторіїв, курортних баз і закладів гостинності;

г) нерозвиненість або відсутність необхідної туристичної інфраструктури в багатьох населених пунктах і навіть у цілих регіонах;

г) різні ступені засміченості Природи і становище великої частки штучно створених природних об'єктів (зоокутків, природних парків, дендропарків, ботанічних садів, заповідників, заказників тощо) на межі виживання або закриття;

д) зростання рівня збайдужіння частини населення до своєї культури, обрядів, традицій, звичаїв, народної творчості, музеїв, бібліотек, будинків культури, галерей, мистецьких дворів і шкіл, навколишнього середовища й унікальних природних об'єктів;

е) часткове та приховане безробіття і зменшення потенційної зайнятості населення;

є) часове і просторове марнування туристичних ресурсів.

На нашу думку, одним з магістральних шляхів подолання цих негативних наслідків – відновлення соціального туризму на рівні місцевого самоврядування. За умов війни – це може бути:

По-перше, організація екскурсій для вихованців дитячих садків, школярів і студентів у межах свого населеного пункту – відвідування природних об'єктів, музеїв, бібліотек, будинків культури, галерей, мистецьких дворів і шкіл, церков та інших культових споруд, цікавих архітектурних і скульптурних пам'яток.

По-друге, у ракурсі попереднього пункту повинно бути заглиблення в історію, літературу, природу й культуру України, свого населеного пункту і регіону на уроках Української літератури, Історії України, Географії й Українознавства у школах та позашкільних навчальних закладах, що повинно підкріплюватися відповідними тематичними або комбінованими екскурсіями;

По-третє, у кожному населеному пункті потрібно: відновлювати й популяризувати давні Українські традиції та обряди Різдвяної доби за Римсько-Католицьким, Греко-Католицьким і Православним розмаїттям (звичаї Пилипівки й Адвенту, передріздвяні та передбожоявленські Святвечорові особливості і приготування, колядки з вертепом і козою, післяопівнічні засівання хлопцями дівчат на саях з кінями і бубном, досвітанкові засівання дітей, Святвечорові та Арданські (Йорданські) щедрівки, річкові процесійні Арданські Водосвяття тощо); відроджувати й поширювати предвічні Українські звичаї та обряди Великодньої доби за Православним, Греко-Католицьким і Римсько-Католицьким розмаїттям (релігійні та світські дійства і приготування у період Великого посту, родинне посвячення Великоднього кошика зі всіма

послідуючими традиціями, виконання гаївок і веснянок, поливання хлопцями дівчат у Понеділок після Великодня тощо); відтворювати і розповсюджувати прадавні традиції святкування Івана-Купала, поєднуючи з більш пізнім християнським Різдом Івана Хрестителя (збирання дикого польового й лісового зілля та цвіту культурних рослин для прикрашення будівель, плетення віночків та спускання їх на воду, розваги біля багаття, пошук Квітки папороті й інші); повертати обряди і традиції святкування Зелених Свят, Світа віночків, свята Першого снопу, святкування Дня святого Миколая та інших.

По-четверте, організація екскурсій для вихованців дитячих садків, школярів і студентів за межами свого населеного пункту – в сусідні села й містечка, а якщо місто доволі велике, як от Львів або Київ, – тоді в різні райони такого міста. Відбувається туристичний взаємообмін шляхом відвідування природних об'єктів, музеїв, бібліотек, будинків культури, галерей, мистецьких дворів і шкіл, церков та інших культових споруд, цікавих архітектурних і скульптурних пам'яток.

По-п'яте, місцевий волонтерський туризм.

По-шосте, активне залучення до таких екскурсій та інших запропонованих заходів внутрішньо переміщених осіб з одночасним ознайомленням їх із місцевими звичаями, традиціями й обрядами.

Отже, органи місцевого самоврядування, за умов війни, повинні закладати стартове підґрунтя для розвитку соціального туризму. Запропоновані нами заходи є маловитратними, проте позитивно дієвими, оскільки сприятимуть національно-культурному відродженню України та активізації внутрішнього туризму.



Фасолько Тетяна Миколаївна,
*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри математики, статистики та інформаційних технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Важко уявити сучасну економіку без туризму та готельно-ресторанної справи, що є важливими компонентами індустрії гостинності, загалом, та перспективно-прибутковою сферою національного господарства, зокрема. Функціонування індустрії гостинності – це, в першу чергу щомісячне формування доходів, працевлаштування населення, а також, стимул для місцевого, регіонального й національного економічного розвитку. На даному етапі розвиток і просування туризму й готельно-ресторанної справи сфери, як базових і ключових компонентів індустрії гостинності, потребує використання сучасних інформаційних технологій. Це, звісно, надає та полегшує доступ до інформаційно-віртуальних ресурсів, які можна розмежувати на пізнавальні, допоміжні й організаційні.

Так, у структурі пізнавальних ресурсів слід виокремити такі як: сайти туроператорів і туристичних агенцій, віртуальні тури і спеціалізовані портали. Сайти і портали створюють для туристичних фірм і компаній можливість поширювати необхідну інформацію про себе. Відтак, за допомогою пізнавальних ресурсів кінцевий споживач дізнається про послуги, тури, відгуки клієнтів і конкретні можливості зацікавленої туристичної фірми.

Допоміжним інформаційно-віртуальним ресурсом є Інтернет-картографування, що представлене галуззю картографії, яка здійснює інформаційно-картографічне моделювання геосистем. Господарюючі суб'єкти сучасної індустрії гостинності активно використовують у своїй діяльності Інтернет-карти. Ці інноваційні технології виконують роль довідкових посібників і путівників для загального огляду. Це, у свою чергу, дозволяє ознайомитися з місцем подорожі, краще орієнтуватися на місцевості свого відпочинку, отримати необхідну інформацію про усі культурно-історичні та природні пам'ятки тощо. Інтернет-карти можуть бути у формі статичних карт, атласів, електронних довідкових карт, інтерактивних карт. Крайніми роками на сайтах різних туристичних, ресторанних, готельних і готельно-ресторанних підприємств усе частіше з'являються інтерактивні карти. Це, перш за все, пояснюється діяльністю цих господарюючих суб'єктів, які в тій чи іншій мірі мають просторову прив'язку. За допомогою таких карт користувачі зможуть відключати або підключати потрібні їм тематичні шари. Інтернет-карти у формі геоінформаційних довідкових систем надають користувачам найбільш вичерпну інформацію про цікаві об'єкти. Інтернет-карти, за своєю суттю, можуть здебільшого використовуватися для досліджень.

До організаційних ресурсів окрім електронних засобів резервування також включають електронні засоби оплати. Відтак, використовуючи ці

ресурси у своїй діяльності, туроператори отримують такі можливості: здатність розширювати ринки збуту своєї туристичної продукції; формувати й систематизувати список споживачів та накопичувати клієнтську базу; оперативно оцінювати ситуацію, вчасно реагувати на неї та управляти своєю діяльністю; аналізувати обсяги, динаміку і структуру попиту на туристичну продукцію; розробляти маркетингові стратегічні, тактичні й оперативні заходи і дії.

Роль інформаційних технологій полягає в їхній спроможності підвищити ефективність діяльності туристичних та готельних, ресторанних та готельно-ресторанних підприємств. Разом із тим, варто згадати, що за умов зростаючої конкурентної боротьби постійно ведеться пошук додаткових засобів, методів і ресурсів підвищення рентабельності господарюючих суб'єктів індустрії гостинності.

Важливість інформаційних технологій в індустрії туризму знайшла своє місце у працях багатьох учених і практиків. Так, Г. Білогурова у своїх дослідженнях зазначає: «Сучасне інформаційне забезпечення організації, яка працює в галузі туризму і готельного бізнесу, є обов'язковою умовою її успішного функціонування. Високі темпи розвитку інформаційних технологій, великі обсяги валютних надходжень у цю сферу та, як наслідок, розширення процесів глобалізації активно впливають на розвиток туристичної індустрії» [1, с. 4]. О. Будякова окреслює переваги використанні інформаційних технологій в індустрії гостинності, а саме: «розвиток інформаційних технологій в сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу сприятимуть підвищенню популярності туристичного попиту; популяризація та спрощення доступу до інформації щодо туристичних маршрутів; обґрунтування сприятливості умов для інвестицій в засоби розміщення туристів та іншу туристичну інфраструктуру сфери гостинності; популяризація та просування перспективних проєктів в сфері гостинності» [2, с. 299]. І. Кирилюк, Л. Нещадим та А. Благополучна аргументують результати своїх досліджень таким чином: «Інформаційний супровід готельно-ресторанного та туристичного бізнесу і використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати й вдосконалювати процеси виробництва послуг, змінювати форми, способи пропозиції й надання послуг, освоювати нові можливості формування конкурентоспроможних послуг» [3, с. 219]. Здійснивши ґрунтовний аналіз розвитку сучасних технологій індустрії гостинності за умов цифровізації економіки, Н. Рибальченко, Н. Намлієва і Г. Гарбар стверджують: «виконання завдань з безперервного збору, обробки, аналізу та агрегування даних, дозволить керівництву підприємств індустрії гостинності досягнути однією зі своїх основних цілей – краще розуміти своїх клієнтів та взаємодіяти з ними. В умовах цифрової економіки індустрія гостинності стає все більше технологічнішою, створюється єдиний інформаційний простір у сфері, формуються інноваційні принципи інформаційного забезпечення та управління. Саме інформаційний супровід туристичного бізнесу та використання діджиталізації є стратегічним ресурсом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності» [4]. С. Тищенко справедливо

доходить висновку, що цифрова трансформація – це «тренд сьогодення часу» [5, с. 132].

Отже, на основі власних наукових узагальнень та завдяки аналізу досліджень інших вчених і практиків, справедливим і правильним буде підкреслити економічну ефективність застосування інформаційних технологій в індустрії гостинності.

Література:

1. Білогурова Г.В. Інформаційні системи і технології в туризмі: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М.Бекетова, 2016. 49 с.
2. Будякова О. Ю. Технології інформатизації індустрії гостинності : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні» (м. Херсон, 23 Квітня 2021 р.). Херсон: ХДАЕУ, 2021. С. 298–300. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/budyakova.htm.
3. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Т. 2, № 18. С. 217–231.
4. Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В., Гарбар Г. А. Розвиток сучасних технології індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/32.pdf
5. Тищенко С. В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 7. С. 131–139.



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

АСИМЕТРІЯ СИНЕРГІЗМУ КОМАНДНОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

В сучасних організаціях відбувається перенесення акценту з поведінки окремих працівників на діяльність багатофункціональних команд, зосереджених на реалізації комплексних туристичних проєктів. Командна діяльність – це потужний інструмент досягнення синергії, що сприяє максимальній продуктивності розв’язання спільних завдань. Цей ефект відображається на всіх етапах процесу прийняття командних рішень та забезпечує не просто вибір оптимального з них, але й творчий підхід до справи [1]. У команді, на відміну від будь-якої іншої структури, внутрішні зв’язки є найбільш сильними, оскільки діяльність базується на відносинах не підпорядкування, а партнерства і співробітництва. На цьому ґрунті виникає

управлінський (командний) синергізм, під яким І. Горбась розуміє результат «об'єднання управлінських здібностей керівного складу партнерів (команди) та отримання диференційованої ефективності, коли змінюються види, форми, інструменти та процедури загальноорганізаційного й оперативного управління «на місцях» для підвищення його якості» [2, с. 60]. Ключовим моментом у досягненні синергізму В.І. Варцаба вважає здатність до комунікацій, обміну ідеями [3, с. 248].

Як стверджує Н.В. Ревуцька, «умовою появи синергії є створення умов для емоційного залучення людей, оптимальна структуризація групи і рольовий розподіл її членів» [4, с. 292]. Під впливом психосоціальної когерентності, тобто особливої суміщеності, узгодженості, кооперації природних рис і здібностей, цілей та потреб, почуттів і мотивів, знань та установок членів команди виникає ефект емерджентності, тобто у команді з'являються ознаки (амбіції, компетентності, можливості), відсутні в окремих учасників. Синергічний ефект команди досягається у результаті групової компенсації індивідуальних слабкостей, що полягає у високій якості виконаної роботи, оскільки внутрішньоконандна взаємодія суттєво підвищує продуктивність праці.

Ефекти синергізму вважаються симетричними, і в командній праці це може проявлятися, по-перше, у взаємовигідному обміні напрацюваннями між командою та її організаційним середовищем, а по-друге – у виникненні взаємних імпульсів для професійного розвитку учасників команди завдяки перманентному обміну досвідом, ідеями, знаннями тощо. На нашу думку, вихідним критерієм симетричності командних відносин можна вважати сумісність її учасників – ефект взаємодії, який означає максимальну суб'єктивну задоволеність партнерів один одним за певних енергетичних витрат і значної взаємної ідентифікації. Завдяки зусиллям керівництва групи сумісність переростає у спрацьованість і згуртованість – впорядкованість, стійкість внутрішньогрупових міжособистісних взаємозв'язків, що забезпечує стабільність життєдіяльності команди. Загалом, симетричність обміну може розглядатися як запорука планомірного нарощування інтелектуального (у т. ч. соціального) капіталу туристичної організації.

Разом з тим, під впливом організаційних, соціально-психологічних, ціннісно-нормативних та інших факторів початково задані умови існування робочої команди зазнають як кількісних, так і якісних змін, що, у свою чергу, може зумовити асиметрію командних відносин і, відповідно, ускладнити трансформацію потенційного синергізму в синергізм реальний. У цьому контексті слід зауважити, що більшість команд є гетерогенними за одними показниками й гомогенними – за іншими, і цим пояснюється своєрідне протистояння між симетричністю відносин (що відображається у чіткості формулювання командних цілей, обґрунтуванні оптимальної чисельності і складу групи, однозначному розподілі командних ролей тощо) та періодичним її порушенням (зокрема, у випадку недотримання окремими учасниками командних норм поведінки, привнесення нових цінностей, спонтанного перерозподілу ролей).

Вважається, що саме індивідуальні відмінності є джерелом потенційних переваг у спільних рішеннях. Іншими словами, симетрія/асиметрія відносин у команді пов'язана насамперед з її чисельністю і складом. Відомо, що зі збільшенням чисельності команди її ефективність зростає лише до певного рівня, тобто за умов досягнення певного критичного значення величина команди перестає впливати на ефективність її діяльності, а згодом ефективність навіть знижується. Своєрідні взаємопереходи симетрії та асиметрії пов'язані також з обґрунтуванням оптимального складу команди. Хоча психологічно більш стійкими вважаються команди, у складі яких індивіди подібні між собою за ціннісними орієнтаціями, інтересами, соціальними установками (запорука симетрії), однак для успішної діяльності команди необхідна помірна психологічна різноманітність, асиметричність установок її членів. Тому при формуванні стабільних команд рекомендується добирати людей з різним темпераментом, характером, а також різним рівнем майстерності, що стимулює обмін досвідом.

Важливе значення мають командні цінності, що відбивають узгоджене уявлення членів команди про успішну (еталонну) компанію у певній професійній сфері [5, с. 223]. У групі завжди відбувається «ціннісний обмін», що полягає у здійсненні учасниками взаємних ціннісних внесків, наслідком чого є обопільне задоволення певних соціальних потреб взаємодіючих суб'єктів шляхом надання кожним з них відповідних цінностей іншій стороні. Ціннісний обмін можна реалізувати за допомогою використання інституту коучингу, профільних нарад, тренінгів, процедур, які полегшують співробітництво і досягнення консенсусу. Втім, ураховуючи різний ступінь конформності учасників команди, можна припустити, що такий обмін зазвичай є асиметричним.

Знання та уміння оптимальним чином використовувати рольову структуру команди є сильним та ефективним інструментом досягнення поставлених організацією цілей та управління людськими ресурсами [6, с. 146]. Модель ефективної командної праці передбачає рольову доповнюваність та гнучкість (ротацію ролей залежно від ситуації) [1]. Розмаїття командних ролей дозволяє ефективніше розв'язувати спільні завдання та досягати синергічного ефекту. З точки зору симетричності відносин необхідно, щоб кожен член команди виконував роль, яка найкраще відповідає його здібностям і можливостям («аналітик», «контролер», «координатор», «мотиватор» тощо). З іншого боку, також важливо, щоб кожен у процесі життєдіяльності команди «спробував на собі» якомога більше ролей, що необхідно для забезпечення взаємозамінності. Відтак, головним у ефективному командотворенні є баланс ролей у конкретній ситуації, адже відсутність певної ролі в команді, так само як і дублювання якогось рольового елемента, може суттєво послабити її ефективність.

Асиметрія за критерієм згуртованості команди проявляється з появою «групового (некритичного) мислення», що означає зниження ефективності мислення через недостатню оцінку реальності і розмивання моральних принципів, що виникає через тиск більшості членів команди на меншість. Якщо у випадку «командного мислення» люди, не відчуваючи тиску з боку керівників

або колег, вільно висловлюють думки, беруть участь у «мозковому штурмі» і створюють ефект синергії, то за «групового мислення» сумарний ефект інтелектуальних зусиль членів команди стає нижчим, ніж за індивідуального підходу. Ще одним проявом асиметрії є «групове зрушення». Порівнявши групові рішення з індивідуальними рішеннями окремих працівників, можна переконатися, що між ними існують певні розходження: у деяких випадках групові рішення виявляються більш зваженими й продуманими, ніж індивідуальні, однак частіше спостерігається асиметричне зрушення у бік більшого ризику [7, с. 233].

Перехід до командної форми організації праці обумовлює збільшення кількості інформаційних каналів в системах організаційної комунікації на туристичних підприємствах. Зростаюча складність комунікативного середовища сприяє розширенню можливостей щодо більш ефективного використання доступної інформації для прийняття якісних рішень. Безумовно, команда здатна опрацювати, зрозуміти і утилізувати набагато більший обсяг інформації, ніж окремі індивіди або жорстка ієрархічна система. Водночас у команді часто має місце комунікаційна та інформаційна асиметрія. Зокрема, обмеженість каналів комунікацій призводить до виникнення труднощів у сфері функціонально-рольової диференціації групи.

Основна складність використання кожним членом команди колективного інтелекту полягає у так званому «ефекті загальновідомої інформації»: інформація, якою до моменту ухвалення рішення володіє більша кількість членів команди, суттєвіше впливатиме на думку команди, ніж інформація, якою володіє менша кількість учасників, незалежно від того, наскільки важлива ця інформація [8]. Прояв цього ефекту має місце і тоді, коли члени команди ставлять однаковість вище за всі інші пріоритети. Таким чином, через інформаційну асиметрію рішення команди відображатиме у більшій мірі загальні знання, відомі всім членам команди ще до обговорення, а не різноманітні знання, набуті ними на основі своїх унікальних позицій і досвіду.

Таким чином, формуючи команду на туристичному підприємстві, потрібно досягти гармонійного розподілу завдань і ролей між працівниками з певними навичками, стилями мислення та різними особистісними рисами, щоб забезпечити ефект емерджентності і підвищити продуктивність командної праці. Обґрунтовуючи чисельність і склад групи, а також застосовуючи прийоми тимбілдингу, слід пам'ятати, що кожен груповий ефект має як позитивні, так і негативні прояви: збільшуючи чисельність групи понад оптимальну величину, можна отримати асиметрію між внеском кожного учасника до командного результату і його винагородою; прагнучи зробити команду однорідною за складом, можна уникнути конфліктів і непорозумінь, але й нівелювати тим самим ефект взаємодоповнення; нав'язуючи учасникам єдині норми поведінки і цінності, можна демотивувати інноваційну поведінку; докладаючи зусиль до згуртування команди, можна спровокувати ефекти групового (некритичного) мислення; формуючи комунікаційну мережу і керуючи інформаційними потоками, слід звернути увагу на ймовірність появи ефекту загальновідомої інформації.

Література:

1. Верста Ю. О. Психологічні особливості процесу прийняття командних рішень. *Вісник Львівського університету*. 2006. Вип. 9. С. 280–287.
2. Горбась І. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму в діяльності підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7 (172). С. 59–64.
3. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 247–252.
4. Ревуцька Н. В. Особливості детермінації та методика оцінювання синергізму у бізнес-моделюванні: зб. наук. праць «Формування ринкової економіки» Київ: КНЕУ, 2012. Спец. вип. у 2 ч. Ч. 1: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. С. 289–296.
5. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 42. С. 218–226.
6. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць. 2014. Т. 7. Вип. 36. С. 145–154.
7. Рева О. М., Бойко С. В. Ірраціональність групової поведінки та групові деформації працівників у процесі спільної праці. *Вчені записки Університету економіки та права «КРОК»*. Київ, 2009. № 19. С. 225–235.
8. Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Командний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2008. 352 с.



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

Байкова Олександра Сергіївна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та
економіки Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОСТИННОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства індустрії гостинності повинні враховувати такі тенденції, як глобалізація менеджменту, об'єднання інтересів суспільства і людини, гуманізація управління, посилення технократичного аспекту управління, формування клієнтоорієнтованого управління [1]. Для цього необхідно вносити зміни до традиційного механізму управління (рис. 1).



Рис. 1. Базові елементи системи управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу

Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу можна визначити як мистецтво досягнення цілей діяльності з позиції процесу впливу

на персонал для забезпечення високих стандартів обслуговування, передбачення запитів гостя (клієнта) шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, результатом застосування якого є повторні відвідування закладу, а економічним результатом – прибуток підприємства [2, с. 59].

Модель менеджменту гостинності базується на кількох взаємопов'язаних концепціях: гуманітарна – спрямована на формування позитивного іміджу підприємства, технологічна – враховує професійно-кваліфікаційний склад персоналу і матеріально-технічну базу, функціональна – визначає ефективність організації управління, комерційна – являє собою стратегію підприємства, побудовану на диверсифікації, інформатизації, екологізації середовища гостинності та орієнтовану на отримання доходів [3, с. 8].

З комерційної точки зору системоформуючим чинником менеджменту гостинності є механізм управління поведінкою споживача, що орієнтований на залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази, формування сервісу за принципом «результат перевищив очікування гостя», вироблення програми лояльності [1]. Водночас, соціальний аспект концентрує увагу на управлінні організаційною культурою. Гостинність передбачає особливі вимоги до культури спілкування, культури поведінки, культури обслуговування, зовнішнього вигляду, службового етикету, професійних знань, умінь і навичок, моральних норм і принципів тощо [4, с. 104].

Процес управління відбувається в межах сформованої організаційної структури закладу готельно-ресторанного бізнесу, яка має певну специфіку. По-перше, вона повинна бути орієнтована на надання послуг споживачам та задоволення зростаючих потреб. По-друге, оргструктура має відповідати соціально-культурному середовищу сфери гостинності, і ця відповідність має прямий вплив на рівень централізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю [5, с. 259].

З точки зору функціональної концепції однією з ключових функцій управління є планування як «формування образу майбутнього і прийняття рішень для успішного функціонування виробництва» [6, с. 268]. Для стратегічного планування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доречно застосовувати ієрархічну модель «дерева цілей», яка досить часто використовується економістами, а також модель «різдвяної ялинки», що ґрунтується на напрацюваннях психологів і залучає до планування підсвідомість людини. Метод «дерево цілей» орієнтований на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів діяльності. Модель «різдвяної ялинки» передбачає чітке уявлення про кінцеву мету бізнесу, що виконує функцію різдвяної зірки; за успішне проходження кожного рівня на шляху до мети на ялинці необхідно розмістити «іграшки-подарунки».

Важливе функціональне значення має організація виробничого процесу, що здійснюється з дотриманням принципів спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, циклічності і комплексності. В сучасних умовах ця функція автоматизується. Наприклад, для приймання та оформлення замовлень на підприємствах ресторанного господарства використовується програма «Універсальна Система Обліку».

Завдяки їй офіціант або бармен може легко внести замовлення, воно автоматично надсилається на кухню і виконується значно швидше.

У контексті управління людськими ресурсами на підприємствах готельно-ресторанного господарства важливим є урахування ціннісно-мотиваційних орієнтацій із застосуванням принципу соціокультурної ідентичності. Корпоративна система мотивації має базуватися на технології «Індекс повної корисності співробітника», сутність якої полягає у способі: оцінювання корисності кожного співробітника; справедливого розподілу винагороди; розвитку співробітників компанії [4, с. 107].

Щодо напрямів професійного навчання й розвитку персоналу, індустрія гостинності потребує висококваліфікованих організаторів соціокультурної діяльності. Менеджери соціокультурної діяльності повинні володіти вмінням: організовувати рекреаційно-дозвілєву діяльність; моделювати різноманітні культурно-дозвілєві програми; використовувати інноваційні засоби в організації культурно-дозвілєвих заходів тощо. Основним функціональним обов'язком такого фахівця є створення соціокультурного середовища, в якому здійснюється реалізація дозвілєвих програм [7, с. 120].

Особливу роль відіграє така складова управління, як менеджмент якості. Слід зважати на те, що конкурентоспроможність продукту гостинності суттєво залежить від його персоніфікованості, а відтак, його необхідно адаптувати до потреб різних клієнтів, з урахуванням їх суб'єктивних критеріїв якості. Загалом, основними цілями менеджменту якості на готельному підприємстві, крім підвищення рівня якості готельного продукту, є забезпечення своєчасного та швидкого обслуговування, зниження операційних витрат, отримання позитивного фінансового результату [8, с. 242].

Ще одним напрямом удосконалення системи управління є впровадження різноманітних технологій тайм-менеджменту. На нашу думку, з метою одержання даних щодо масштабів і причин втрат робочого часу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу слід застосовувати методи хронометражу і фотографії робочого часу. Також є сенс запроваджувати систему контролю та управління доступом (СКУД), у структурі якої передбачена підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу впродовж зміни.

Невід'ємною частиною механізму управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу є менеджмент інноваційної діяльності, що реалізується шляхом застосування стратегії інноваційного розвитку [9, с. 177]. Зокрема, у готельному бізнесі конкурентні переваги створює комплекс інновацій: продуктових (розробка нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування); маркетингових (впровадження технологій дистрибуції в електронних системах бронювання); ресурсних (застосування електронної системи управління готелем); організаційних (новітні методики навчання персоналу, придбання готельної франшизи тощо) [10].

Загалом, в умовах економіки вражень на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доцільно здійснювати цілеспрямований управлінський вплив на поведінку гостей (клієнтів) виключно за результатами попереднього аналізу їх інтересів, бажань і прагнень з метою забезпечення стійкої емоційної прихильності до компанії та її продукту, а також поширення яскравих позитивних вражень від відвідування закладу гостинності у соціальних мережах та в суспільстві загалом.

Література:

1. Сененко І. А. Концептуальний підхід до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (дата звернення: 24.11.2022).
2. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13 (1). С. 55–60.
3. Кравець О. М. Вступ до гостинності: конспект лекцій. Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2011. 99 с.
4. Опанащук Ю. Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 104–108.
5. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 258–264. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (дата звернення: 24.11.2022).
6. Гузар У. Є., Коркуна О. І. Особливості планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). С. 267–273. URL: http://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/23_2019/41.pdf (дата звернення: 24.11.2022).
7. Любарець В. В. Гостинність як продукт розвитку соціокультурного середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць*. 2018. № 61. Т. 2. С. 117–122.
8. Данько Н. І., Довгаль Г. В. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. *Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід*: монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. С. 234–250.
9. Коваленко Н. О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. *Європейські перспективи*. 2015. № 7. С. 174–179.
10. Гречаник Б. В., Гуменюк В. В., Кісь С. Я. Компаративний аналіз готельних інновацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6842> (дата звернення: 24.11.2022).



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

Балла Віталіна Дмитрівна,
*здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
 факультету управління та економіки
 Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

Сучасні фахівці приділяють значну увагу раціональному використанню часу, оскільки невпорядкованість робочого дня є ознакою непродуктивного стилю роботи і веде до зниження результативності у всіх сферах діяльності [1, с. 36].

Час характеризується за критеріями кількості та якості: його можна виміряти як елемент хронального явища, а також оцінити за такими якісними показниками, як корисність, задоволеність, ефективність [2, с. 146]. Робочий час являє собою сукупність правових норм, спрямованих на забезпечення працівникам часу відпочинку й закріплення міри праці. Оптимальними є варіанти, за яких задовольняються потреби як найманих працівників (передусім йдеться про досягнення балансу «робота – життя»), так і підприємства-роботодавця (можливість підвищити завантаженість обладнання, досягти гнучкості організації виробництва, поліпшити фінансові показники) [3, с. 52].

Термін «тайм-менеджмент» – це сфера управлінської діяльності, виділена у самостійний напрям менеджменту в 1970-х роках упровадження технологій тайм-менеджменту має бути орієнтоване як на подолання перманентного дефіциту часу (кількісний аспект), так і забезпечення його змістовності (якісний аспект). Базовими принципами тайм-менеджменту є: системність, вимірність, матеріалізованість, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиційність, контрольованість, альтернативність [4, с. 151]. Вагоме значення також мають соціальні установки тайм-менеджменту, його кореляція з розміром соціального капіталу, принципи гуманізму і гедонізму, єдиної мети, урахування менталітету співробітників тощо [5, с. 28–33].

За нашим переконанням, підприємства туристично-рекреаційної сфери, виготовляючи «продукт гостинності» і будучи суб'єктами «економіки вражень», працюють в особливому часовому просторі, що корелює з циклічністю (сезонністю) потреб споживачів, високою динамічністю організаційного середовища та чіткими графіками роботи стейкхолдерів. Часовий аспект важливий, зокрема, з точки зору ціннісного ставлення до часу кожного клієнта, забезпечення швидкого обслуговування, підвищення оперативності роботи туристично-рекреаційної інфраструктури, урахування

просторово-часових параметрів використання туристично-рекреаційних ресурсів та ін.

На підприємствах туристично-рекреаційної сфери доцільно впроваджувати своєрідний цикл тайм-менеджменту, оскільки «управління часом» здійснюється за етапами, які загалом збігаються з загальним процесом управління організацією. Сучасні практики тайм-менеджменту акцентують увагу на таких основних діях: постановка цілей і розстановка пріоритетів, стратегічне планування (наприклад, на основі «дерева цілей») і складання ранжованого переліку справ (у формі матриці Ейзенхауера або матриці Кові), концентрація і фокусування, ведення журналів (щоденників) часу, делегування повноважень, оптимізація комунікаційних каналів і збереження організованості, контроль за використанням часу (зокрема, завдяки фотографії робочого часу) і мотивування персоналу (наприклад, призначення спеціальних бонусів за заощадження робочого часу, а також проведення тренінгів, присвячених формуванню часової компетентності і виробленню збалансованої часової перспективи).

Підсистема тайм-менеджменту на підприємствах туристично-рекреаційної сфери має гармонійно сполучатися з іншими компонентами управлінської діяльності. Так, базові функції тайм-менеджменту безпосередньо пов'язані з кадровим плануванням, рекрутингом персоналу, мотивуванням трудової поведінки, розвитком персоналу й іншими елементами системи HR-менеджменту. Передусім це складова самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом та іншими ресурсами, емоціями, командними ролями та, загалом, досягненні балансу між роботою та особистим життям. У цьому контексті тайм-менеджмент також пов'язаний зі стрес-менеджментом (самоорганізацією у стресових ситуаціях), командним менеджментом (вироблення умінь самостійно обирати й ефективно виконувати роль у групі), імпресіон-менеджментом (менеджментом справляння враження), ресурс-менеджментом (самоорганізацією особистісних цінностей) [6, с. 537].

В умовах трансформації відносин зайнятості та асиметрії ринку праці важливого значення набуває компроміс між синхронізацією та індивідуалізацією режимів робочого часу окремих працівників, робочих груп і команд, трудових колективів. Під час розробки системи тайм-менеджменту слід зважати на здатність персоналу до самоорганізації, що виражається, наприклад, у прагненні «розтягнути» або, навпаки, «сконцентрувати» робочий час залежно від форми оплати праці за виконану роботу, стадії виконання проєкту та низки інших (як об'єктивних, так і суб'єктивних) чинників.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту слід орієнтуватися на інформаційно-комунікаційний аспект: доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати

роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників тощо [7].

Окремої уваги заслуговує місце тайм-менеджменту в системі стратегічного управління туристичним підприємством. Розрізняють кілька стратегій, продумане чергування та ситуаційне комбінування яких дозволяють підвищити ефективність управління часом. Стратегія прискорення означає скорочення часу виконання певних дій і досягнення проміжних результатів раніше запланованого терміну (оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності; ефективне прогнозування; розвинена система комунікацій). Стратегія уповільнення – це, навпаки, збільшення часу виконання дій, терміну існування певних об'єктів і структур (прикладом може бути кадрова політика щодо закріплення на підприємстві цінних працівників). Стратегія накопичення націлена на виявлення у фонді часу організації зайвого часу («запас» часу з'явиться, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а вивільнений час можна використовувати для виконання більш пріоритетних робіт). Стратегія впорядкування часу полягає у досягненні оптимального співвідношення часових інтервалів з різними видами діяльності (введення «жорстких» часових стандартів і контролю над часовими витратами) [5, с. 38; 8, с. 94].

Під стратегією тайм-менеджменту туристичного підприємства пропонуємо розуміти загальний план дій, орієнтованих на планомірне підвищення соціально-економічної ефективності туристичної діяльності за рахунок належного обґрунтування її часових показників, економного використання часового ресурсу, узгодження часових параметрів функціонування об'єктів туристичної інфраструктури та урахування індивідуальної часової перспективи споживачів. Означена стратегія базується на відповідності загальним стратегічним цілям і корпоративним цінностям підприємства та реалізується за такими напрямками: 1) моніторинг часових чинників зовнішнього середовища (у галузевому та регіональному вимірах) та вжиття заходів щодо адаптації до них власної туристичної діяльності; 2) навчання персоналу методам тайм-менеджменту, які необхідні для ефективного здійснення цілепокладання і розробки планів, встановлення пріоритетності у виконанні завдань, організації індивідуальної та групової роботи, здійснення контролю за витратами часу (акцент на розвитку часової компетентності); 3) упровадження корпоративного стандарту часу, орієнтованого на оптимізацію використання часового ресурсу в умовах концепції гостинності (забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта, з урахуванням особливостей його часової перспективи). Базові положення стратегії тайм-менеджменту рекомендується формалізувати у так званих «часових стандартах», що регламентують використання часового ресурсу в процесі обслуговування клієнтів, при роботі з документами, під час зборів, нарад і ділових переговорів, у процесах цілепокладання, планування та прийняття рішень, в інноваційній діяльності тощо. Завдяки цьому підсистема тайм-менеджменту гармонійно інтегрується до корпоративної культури підприємства.

Таким чином, особливістю тайм-менеджменту на туристичних підприємствах як суб'єктах індустрії гостинності є необхідність урахування не лише стратегічних цілей підприємства і мотивів трудової поведінки працівників, але й таких моментів, як швидкісні характеристики різних об'єктів туристичної інфраструктури, обсяги часових ресурсів партнерів та конкурентів і, звісно ж, ціннісно-цільові установки кожного споживача. У зв'язку з цим, при впровадженні певних технологій планування та організації часу необхідно застосовувати механізми узгодження часових графіків, а сама система тайм-менеджменту повинна бути сполучена з окремими елементами самоменеджменту працівників, менеджменту гостинності, а також підкріплюватись методами психологічного впливу (управління враженнями, емоціями, стресами і конфліктами). Критерієм ефективності стратегії тайм-менеджменту можна вважати отримання додаткових соціально-економічних ефектів за рахунок оптимізації часового навантаження на кожного працівника, урахування «часового виміру» зовнішнього середовища та дотримання корпоративного стандарту робочого часу.

Література:

1. Сахно О. В., Денисова А. В. Самоменеджмент: навч.-метод. посіб. до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент». Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.
2. Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю. Економічний підхід до вивчення часу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 141–148.
3. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Лущик К. І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 26/2. С. 51–54.
4. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
5. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред. Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
6. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 535–538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (дата звернення: 23.11.2022).
7. Примак Т. Ю., Васильчук О. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7495> (дата звернення: 23.11.2022).
8. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.



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

Бережна Юлія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні факультету управління та
економіки Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИЙОМІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕКРЕАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Час життя людини умовно можна поділити на час праці (тобто витрачання розумових та фізичних сил) і час відпочинку (тобто відновлення). Рекреація – це широке коло специфічних видів діяльності, спрямованих на відновлення фізичних і духовних сил, реалізація яких здійснюється у вільний час на спеціалізованих територіях [1, с. 16]. Отже, це часовий відрізок, коли людина змістовно відпочиває у вільний від роботи час [2, с. 129]. Часовий підхід застосовується також до визначення змісту поняття «дозвілля», що розглядається як період часу, діяльності, стану інтелекту, в якому вибір є домінуючою рисою; у цьому сенсі дозвілля є формою вільного часу для особистості, простором для розвитку її здібностей, умінь і набуття навичок.



Рис. 1. Основні чинники розвитку рекреаційної діяльності

Рекреаційна діяльність – це система заходів, пов’язаних з використанням вільного часу для оздоровчої, культурно-пізнавальної діяльності людей на спеціалізованих територіях, що характеризується зміною, розмаїтістю, незвичністю поведінки людей та самоцінністю процесу [1, с. 27–28]. Ця діяльність зводиться до вибору елементарних рекреаційних занять, з яких

формуються типи рекреаційної діяльності, а далі з них складають цикли рекреаційної діяльності. Рекреаційна діяльність визначається багатьма чинниками, серед яких важливу роль відіграє часовий (рис. 1).

Рекреаційна діяльність відбувається у контексті соціального тайм-менеджменту, що корелює з міжособистісними відносинами, комунікаціями і передбачає оптимізацію процесів взаємодії людей у суспільстві. Крім іншого, з соціальним тайм-менеджментом пов'язані сформовані у соціумі установки щодо важливості якісного відпочинку, його традиційних форм, тривалості, місць проведення тощо. Зв'язок рекреаційної діяльності з індивідуальним і професійним тайм-менеджментом також очевидний: механізми першого задіяні для формування оптимальної структури індивідуального фонду часу, тоді як другий використовується для підвищення ефективності використання робочого часу в організації, з урахуванням прямої залежності результатів праці від чергування фаз працездатності кожного працівника.

Для сучасної людини інколи складним завданням стає резервування достатньої кількості часу на відпочинок. Для цього в першу чергу слід впорядкувати робочий час і викоринити так звані «поглиначі» часу. На нашу думку, найбільш дієвим є дотримання принципу Л. Зайверта. У цьому випадку резервування часу здійснюється за правилом: 60 % – планування на виконання основних завдань і функцій; 20 % – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування); 20 % – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати. Спочатку слід виконувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажане. Далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ.

Ще одна корисна методика, що дає змогу навести порядок у справах, паперових документах, файлах на комп'ютері, в електронній пошті та іншій інформації, має назву Personal Efficiency Program. Вона містить набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, що впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів, стратегічне планування, роботу в межах команди [3, с. 47].

Завдяки сучасним інформаційним технологіям з'явилася велика кількість мобільних додатків, які дозволяють більш ефективно планувати власний час. Наприклад, програма Manic Time веде статистику відвідування соціальних мереж, часу перегляду серіалів та інших вкладок, які навряд чи пов'язані з робочим процесом; вона фіксує навіть час роботи комп'ютерних програм (таких як Windows Media Player або Adobe Photoshop). Відтак, з її допомогою можна зрозуміти, скільки часу витрачається з користю для справи – на переговори, оформлення договорів, ділове листування тощо [4, с. 50–51].

За нашим переконанням, якісну рекреацію слід вважати своєрідним методом протидії прокрастинації, адже остання може стати реакцією організму

людини на постійну втому, рутинність виконуваних завдань, наявність незадоволених рекреаційних потреб. На думку вчених, для того щоб відпочити ввечері робочого дня, потрібно не брати роботу додому, максимально «перемикатися» (інакше у людини створюється враження відсутності кордонів робочого часу). Раз на тиждень рекомендується влаштовувати «напіввихідний» з максимальним «перемиканням» (похід у кінотеатр, прогулянки тощо). Вихідні і тривалі святкові дні, всупереч поширеній думці, слід ретельно планувати, щоб не було відчуття втраченого часу. Для планування й ефективного проведення відпустки слід керуватися такими правилами: по-перше, створити свій ритм відпусток (не обов'язково використовувати всю одразу, це можуть бути чотири тижневих міні-відпустки на рік або дві двотижневих); по-друге, варто застосовувати режим «входу» і «виходу» з відпустки, що триває кілька днів [5].

Програма відпочинку, яка дозволяє на основі поведінкових можливостей і зразків реалізувати певні рекреаційні цілі у конкретних умовах, дістала назву «цикл рекреаційної діяльності» (ЦРД) [1, с. 30]. Виділяють добові, відпускні, життєві цикли. Так, добові ЦРД здебільшого багаторазово повторюються протягом тривалого відрізка часу для однієї людини; найбільш придатними для щоденного відпочинку є такі рекреаційні заняття, як прогулянки на свіжому повітрі, водні процедури, фізичні вправи, читання книжок, перегляд телепрограм, самоосвіта. Для щотижневого відпочинку характерні спортивні ігри й вправи, екскурсійний, рибальсько-мисливський, розважальний цикли, а для відпустки – активно-оздоровчий, спортивний, курортний, культурно-історичний.

Результатом правильно складеної і реалізованої програми відпочинку можна вважати позитивні зміни у сприйнятті часу (більш ціннісне ставлення до цього вичерпного ресурсу) і досягнення, зрештою, збалансованості часової перспективи особистості. Поняттям «часова перспектива» позначають «фундаментальний і неусвідомлений процес співвіднесення індивідуального досвіду з часовими категоріями, який дозволяє узагальнити і пов'язати прожите та надати йому сенсу» [6, с. 283]. Як важливий особистісний конструкт, що відображає часовий аспект життя людини, часова перспектива містить такі динамічні параметри, як протяжність, спрямованість, узгодженість етапів та життєвих подій, супутній емоційний фон їх сприйняття тощо.

Одним з психологічних наслідків соціальних криз є порушення часової перспективи особистості, крах життєвих планів і навіть часова дезорганізація суб'єкта. Відтак, потрібно прагнути до збалансованої часової перспективи, в якій компоненти минулого, теперішнього і майбутнього є змішаними та гнучко залучаються залежно від вимог ситуації, а також потреб і цінностей людини. Збалансована часова перспектива характеризується наявністю життєвих цілей, відчуттям осмисленості існування, цінності того, що було в минулому, відбувається у теперішньому і буде відбуватись у майбутньому. Для людей, яким притаманна збалансована часова перспектива, характерні позитивні емоційні стани: щастя, задоволеність життям, психологічне благополуччя, надія, оптимізм та ін.

Важливою характеристикою збалансованої часової перспективи є гнучкість, яка дозволяє перемикатися з однієї часової орієнтації на іншу і оперувати в тому часовому режимі, який підходить для ситуації, в якій знаходиться індивід. Наприклад, у кризовій ситуації краще бути орієнтованим на теперішнє – це дозволяє більш ефективно і швидко виконувати актуальні завдання. У ситуації роботи чи навчання слушною є часова перспектива майбутнього, яка дозволяє працювати більш продуктивно і підтримує оптимізм щодо майбутніх досягнень. Проводячи час з родиною й друзями, можна бути орієнтованим на спільне минуле. А в процесі рекреації доцільно знову зануритися у часову перспективу теперішнього, що дозволяє відновити душевні і фізичні сили, не відчуваючи при цьому провини, що робота стоїть на місці [5].

Таким чином, рекреаційна діяльність носить циклічний характер; правильна її організація дозволяє гармонізувати минулий, теперішній і майбутній часові періоди у сприйнятті особистості, оперативно відновлювати високий рівень працездатності та уникати прокрастинації під час виконання робочих завдань. Для резервування часу, необхідного для відпочинку, варто скористатися загальновідомими прийомами тайм-менеджменту як на індивідуальному, так і корпоративному рівнях.

Література:

1. Покоłodна М. М. Рекреаційна географія: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 275 с.
2. Анісімов С.В. Аналіз історії розвитку дефініцій «рекреація» та «туризм». *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. 2017. № 2. С. 128–133.
3. Хитра О. В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. *Наукові праці МАУП*. 2022. Вип. 2 (65). С. 40–53.
4. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464> (дата звернення: 24.11.2022).
5. Маліновська О. Я. Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент: конспект лекцій. Львів, 2018. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/ПублТаймМенКонспект.pdf> (дата звернення: 24.11.2022).
6. Максим О. В., Рябовол Т. А. Усвідомлення часової перспективи – умова становлення ціннісних орієнтацій особистості. *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С. 282–285. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/625/608> (дата звернення: 24.11.2022).



Юричина Ірина Анатоліївна,
*викладачка-стажистка кафедри публічного управління та адміністрування,
 аспірантка Хмельницького університету управління та права
 імені Леоніда Юзькова*

ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Успішне здійснення соціально-економічних перетворень в Україні значною мірою залежить від раціонального поєднання загальнодержавних інтересів з інтересами й особливостями регіонів, ефективним використанням їх природно-ресурсного, трудового, науково-технічного й виробничого потенціалу, тісної взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування. Місцевий розвиток, у свою чергу характеризується комплексом різноманітних просторових, економічних, соціальних, культурно-духовних, екологічних та інших чинників, які необхідно враховувати в процесі здійснення територіального планування.

На сьогодні місцевий економічний розвиток є надзвичайно актуальним і широко досліджуваним процесом, але існує ряд закономірностей місцевого економічного розвитку, які не є дослідженими, що і обумовило тему дослідження.

Під місцевим економічним розвитком (далі – МЕР) розуміємо діяльність, спрямовану на впровадження інноваційних рішень, які покращують потенціал громад та допомагають їх економічному зростанню, зміцнюючи партнерства між громадським сектором, бізнесом та місцевою владою [1, с. 22].

Для більш глибокого розуміння змісту місцевого економічного розвитку вважаємо за необхідне зосередити увагу на базових принципах його забезпечення. Існує велика кількість підходів до розуміння керівних принципів забезпечення місцевого економічного розвитку, що дозволяють успішно реалізувати заходи та проєкти МЕР, не зважаючи на їхній зміст, структуру, масштаби та сфери реалізації. Деякі з цих керівних принципів впливають із особливостей самого місцевого економічного розвитку, тимчасом як інші пов'язані з його організаційним забезпеченням та супроводом.

Наведемо нижче перелік основних принципів місцевого економічного розвитку:

1. Місцевий економічний розвиток – це стратегічно спланований процес. Тобто під цим принципом ми розуміємо, що основною складовою місцевого економічного розвитку є стратегія. Саме за допомогою стратегічного планування ми можемо обґрунтувати можливості та шляхи ефективного впровадження місцевого економічного розвитку в регіоні.

2. МЕР передбачає вжиття взаємопов'язаних заходів у різних сферах розвитку. МЕР включає в себе всі сфери життєдіяльності, тому варто розуміти, що цей процес, не буде ефективно функціонувати без всіх складових елементів.

3. Особливу роль у місцевому економічному розвитку відіграє місцеве самоврядування, місцева влада займає лідерську позицію при формуванні цього поняття.

4. Місцевий економічний розвиток досить тісно пов'язаний із сталим розвитком, адже баланс між задоволенням сучасних потреб людства, захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі є одним із основних пріоритетів МЕР.

5. МЕР ґрунтується на залученні або участі громади. Участь громадян у ефективному територіальному плануванні є надзвичайно важливою, адже вони мають можливість реалізувати власні інтереси, пріоритети, вносити пропозиції для покращення розвитку території.

6. В основі місцевого економічного розвитку – людський потенціал. Варто відмітити, що саме такі складові людського потенціалу як творчість і гнучкість є надзвичайно важливими у МЕР. Амбітні, креативні, творчі та з гнучкою структурою розумового складу особистості, є цінністю у розробці концептуально-стратегічних програм МЕР.

7. МЕР визнає важливість місцевого бізнесу та приділяє увагу його потребам. Бізнес формує ресурсну основу для забезпечення МЕР, тому формування сприятливих умов для розвитку місцевого бізнесу та інтенсифікації підприємницької активності є ключовим елементом розвитку території. Основним результатом розвитку бізнесу, серед іншого, є наповнення місцевих бюджетів та збереження існуючих та створення нових робочих місць.

8. Заходи та проекти місцевого економічного розвитку мають бути орієнтовані на перспективу і носити системний характер. Саме тому на території розробляється не один, а низка планових документів, кожен з яких має свій об'єкт, принципи, призначення, однак разом вони формують цілісну систему планування місцевого економічного розвитку.

Обов'язковими для розробки базовими видами планових документів на місцевому рівні є:

- стратегії місцевого розвитку;
- просторові програми (генеральні плани населених пунктів);
- щорічні програми соціально-економічного розвитку та культурного розвитку території.

У науковій літературі виділяють також принципи МЕР, які пов'язані його організаційною складовою і стосуються наявного людського потенціалу. Зокрема, запорукою успіху у забезпеченні місцевого економічного розвитку є таке:

- починати рано та бути далекоглядними;
- мати сильне місцеве лідерство;
- забезпечити належне планування;
- бути новаторськими та креативними;
- співпрацювати та забезпечувати рівну участь;
- будь наполегливими перед невдачами та проблемами [2, с. 132].

Отже, проаналізувавши принципи місцевого економічного розвитку, ми дійшли висновку, що кожен із них, є надзвичайно важливим при забезпеченні місцевого економічного розвитку. На нашу думку, в умовах сучасних викликів та пріоритетів місцевого економічного розвитку, ключовими принципами забезпечення місцевого економічного розвитку мають бути такі:

1. Діяльність з місцевого економічного розвитку є найбільш ефективною, коли вона базується на партнерстві між владою, бізнесом та громадою.

2. Найкращі підходи до місцевого економічного розвитку мають формуватися на використанні сильних сторін громади для досягнення порівняльної конкурентної переваги території.

3 Будь-яка ініціатива місцевого економічного розвитку є довгостроковою за своєю природою і тому навряд чи дасть відчутні результати одразу, частіше всього - упродовж десятиліть. Для підтримання динаміки та зацікавленості відповідальні посадові особи на місцях повинні регулярно оцінювати прогрес та звітувати про проміжні результати у досягненні ключових цілей.

4. Сильне місцеве лідерство та ініціативність, злагодженість громади є ключем до успіху. Лідерство - це здатність мобілізувати колективну енергію та залучити мешканців, лідерів бізнесу та представників ключових зацікавлених сторін.

5. Політика, програми та заходи місцевого економічного розвитку мають бути прозорими та підзвітними. Прозорість означає, що процес планування місцевого економічного розвитку відкрито обговорюється та доводиться до відома якомога ширшої аудиторії.

Література:

1. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Теорія і практика. Львів. 2002. 416 с.

2. Місцевий розвиток за участі громади: монографія. Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. Суми. 2013. 352 с.

3. Посібник з основ теорії і практики МЕР «Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади»: пер.з англ. / Джордж Едвард Треллер, упорядники: О. Кучеренко, І. Лепьошкін. Київ. 2014. 117 с.



Возна Діана Василівна,
здобувачка вищої освіти на бакалаврському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Місцевий туризм – це організація відпочинку, екскурсій і туристичних подорожей рідною місцевістю, тобто у межах рідного краю. Місцевий туризм надає своїм користувачам можливості ознайомитись і краще пізнати місцеву народну культуру: традиції, звичаї, обряди, свята, пісні, танці, кухню, перекази, легенди, природу, архітектуру, скульптуру, художнє мистецтво, життєвий уклад, побут, мовні особливості тощо. Головною характерною рисою і метою місцевого туризму є бажання організувати клієнту подорож і відпочинок якнайдалі від глобалізаційних процесів. Місцевий туризм дозволяє позбутися стресів, спричинених повсякденністю життя. Розвиток місцевого туризму передбачає використання наявних ресурсів у їхній сукупності, що не потребує значних капіталовкладень. Проте наявна інфраструктура й усі культурно-історичні, природні та інші об'єкти надання туристичних послуг потребують певної фінансової підтримки.

Розвиток місцевого туризму позитивно сприятиме пожвавленню та активізації місцевої економіки. Отримані кошти від місцевого туризму частково створюватимуть фінансові можливості для сприяння розвитку малого бізнесу. Перманентні туристичні потоки місцевого значення дозволять накопичити додаткові кошти для проведення реставраційних робіт історично-культурних пам'яток, відновлення роботи місцевих клубів (будинків культури), бібліотек, музеїв, а відтак – збільшення чисельності зайнятого населення. Місцевий туризм найчастіше ототожнюють із сільським туризмом та із зеленим (екотуризмом), які приваблюють туристів особливостями повсякденного життя сільського населення, сільською дикою і свійською природою, сільськими звичаями і традиціями, а також розмаїттям сільських ремесел. Становлення і розвиток місцевого сільського й зеленого туризму є доволі тривалим у часі процесом.

Так перші прояви зеленого туризму (екотуризму) були реалізовані у Швейцарії. Згодом, зелений туризм (екотуризм) почав зароджуватися і розвиватися у Франції, Великій Британії, Німеччині, Австрії та Угорщині. За крайні два десятиріччя сільський і зелений туризм (екотуризм) набув активного розвитку в Закарпатській області, а станом на 2021-й рік – в тій чи іншій мірі розвинений у всіх регіонах України. Останнім часом багато вчених і практиків пропонують вважати сільський і зелений туризм інноваційною формою розвитку однієї з гілок агробізнесу. Сільський туризм та зелений (екотуризм), як базові елементи місцевого туризму, можуть позитивно сприяти поступовому сталому розвитку аграрної галузі кожного сільського населеного пункту. Ланцюговою реакцією мультиплікативно-кумулятивного ефекту розвиток сільського туризму й зеленого (екотуризму) стане рушієм

сільськогосподарського розвитку та економіки району, області, а відтак і країни в цілому. При цьому, економічно бажаним є використання стратегії центрованої диверсифікації, що ґрунтується на пошуку й використанні додаткових можливостей для створення притаманної існуючому бізнесу нової продукції. Згідно стратегії центрованої диверсифікації, наявне виробництво залишається в центрі підприємницької діяльності, а нові види господарювання (як от сільський туризм та зелений (екотуризм) у структурі місцевої агросфери) виникають з урахуванням наявних можливостей, що з'явилися і закріпилися в процесі освоєння ринку, використання стандартних та інноваційних технології або внаслідок зміцнення інших сильних сторін функціонування.

С. Тищенко, досліджуючи зелений сільський туризм та зелений (екотуризм) на базі функціонування садиб Житомирської області, характеризує їхню специфіку та переваги і пропонує такі заходи підтримки й розвитку цього перспективного бізнесу: «а) удосконалити нормативно-правову базу цього виду діяльності з урахуванням позитивного досвіду сусідніх європейських держав; б) покращити організаційно-господарський механізм його функціонування та державної підтримки; в) організувати на державному рівні системи пільгового кредитування сільських господарів, які займаються прийомом та обслуговуванням відпочивальників на селі; г) удосконалити організацію забезпечення малого підприємництва; г) підвищити дієвість роботи громадських об'єднань малого підприємництва; д) розвивати систему фінансової підтримки малого підприємництва та кредитування малого підприємництва спеціалізованими банківськими установами, мікрокредитування; е) надавати інформаційне, консультативне й кадрове забезпечення; є) створити мережу інформаційно-аналітичних центрів підприємництва; ж) організувати пропагандистську роботу, спрямовану на формування сприятливої громадської думки щодо підприємницької діяльності у сфері сільського туризму» [2, с. 300–301].

Запропоновані заходи якісно покращуватимуть розвиток місцевого туризму Житомирщини і сприятимуть підвищенню економічного статусу Українського села. Якщо державна й регіональна влада візьме під свій контроль економічний і туристичний розвиток села – істотно скоротиться внутрішня міграція сільського населення до міст. Українське село – це одвічна традиція України, це колыска Української культури й Української ідентичності, мальовничо відображена, оспівана й описана в Українській народній та літературній творчості. Саме тому, в добу радянської окупації Українське село й Українська інтелігенція неодноразово піддавалися масовому винищенню й Геноциду. З цієї причини Україна повинна вибудовувати свою власну національну економічну стратегію, яка базуватиметься на органічному паритетному поєднанні міського і сільського розвитку й місцевий туризм, із вищевказаних причин збереження Українського села, популяризації Українськості та здорового способу життя, повинен бути у пріоритетному становищі.

Важливим елементом місцевого туризму можуть стати гастрономічні тури.

І. Нестерчук, досліджуючи гастрономічні особливості Правобережного Полісся,

аргументовано актуалізує цей вид місцевого туризму: «гастрономічний туризм є засобом пізнання менталітету, вікових традицій та національної душі народу через культуру приготування та споживання їжі. Гастрономічна мандрівка – палітра, за допомогою якої турист може намалювати своє уявлення про ту або іншу країну. Їжа відчиняє таємницю духу народу, допомагає зрозуміти його менталітет. Гастрономічний туризм – це більше, ніж звичайна екскурсійна поїздка, оскільки вимагає уважного підходу до вибору місцевої їжі. Головна особливість гастрономічного туру полягає в дегустації саме тих страв, які ніде у світі більше не зустрічаються» [1, с. 246].

Українська місцева природа, культура і кухня у своїй сукупності є унікальним ресурсом завдяки своїй оригінальній територіальній і регіональній різноманітності. Саме така перевага повинна стати основою розвитку місцевого туризму в кожному населеному пункті України.

Література:

1. Нестерчук І. К. Гастрономічний образ території Правобережного Полісся в туристичному проектуванні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 9. С. 245–250.
2. Тищенко С. В. Сільський зелений туризм у контексті розвитку нетрадиційної форми господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 8. С. 244–250.



Герасимчук Назар Сергійович,

здобувач вищої освіти на бакалаврському рівні

факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МІЖНАРОДНА ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Туризм є потенційно важливою і потенційно перспективною галуззю не тільки національного масштабу, але й регіонального господарського рівня та місцевого економічного розвитку України. Розвиток туризму в Україні, з урахуванням її наявного природного потенціалу та історично-культурного надбання, привабить не тільки внутрішнього туриста, але й іноземного мандрівника. Таке пожвавлення туристичної сфери з одночасним розширенням глобальної географії бажаючих відвідати Україну – позитивно сприятиме місцевому економічному розвитку.

Для досягнення внутрішньої і міжнародної туристичної привабливості в Україні потрібно реалізувати низку дієвих заходів.

Перший із них полягає в тому, що слід вивчати, узагальнювати і впроваджувати зарубіжний досвід стосовно організації рекреаційної діяльності у природоохоронних територіях. Варто зазначити, що природно-заповідний фонд України цілком може бути використаний як рекреаційно-туристський об'єкт. Реалізація цього проєкту потребує ефективних методів управління та результативних напрямів використання з урахуванням зарубіжного досвіду й відповідно до досягнень міжнародної практики. Аналіз ефективного зарубіжного досвіду доводить ефективне поєднання рекреаційної та природоохоронної діяльності. Останнє дозволяє зменшити негативні прояви і щонайбільше накопичувати потенційні соціально-економічні переваги. Здійснюючи свої науково-практичні дослідження в цій царині, Т. Безсмертнюк і М. Мельнічук зазначають: «...ефективне рекреаційне використання природоохоронних територій забезпечується ґрунтовно розробленою нормативно- правовою базою, належною державною та фінансово-організаційною підтримкою, детальним та професійним плануванням рекреаційного використання природоохоронних територій, формуванням та реалізацією орієнтованих туристських продуктів, наданням високоякісних платних рекреаційних послуг, постійним моніторингом туристичної діяльності. Для України зарубіжний досвід рекреаційного використання природоохоронних територій є корисним та має бути врахований з огляду на такі напрями, як законодавчий, програмний, управлінський, технологічний, інформаційний» [1, с. 90].

Другий є закономірним продовженням першого позаяк спрямований на багатогранне дослідження аспектів і можливостей реабілітації у процесі використання рекреаційно-туристських ресурсів України. Факт відновлення, розвитку і покращення фізичних та духовних сил людини шляхом відпочинку, профілактики, оздоровлення і лікування за рахунок створення і функціонування природних, природно-технічних та соціально-економічних комплексів зі всіма їхніми елементами – є беззаперечним та неодноразово доведеним. Разом із цим, об'єкти і явища суцього природного, а також природно-антропогенного й соціально-економічного походження у процесі безпосереднього використання з туристською, профілактичною, оздоровчою та лікувальною метою позитивно впливають на територіальну організацію місцевої та регіональної рекреаційної діяльності з одночасним формуванням спеціалізованих рекреаційно-туристських і курортно-лікувальних районів, центрів та зон. У цьому напрямі Н. Белоусова пропонує розвивати інклюзивний реабілітаційно-соціальний туризм, який є «унікальним явищем для реабілітації людей інклюзивних груп, який включає в себе як пізнавальний процес, так і можливість підводити людину до повноцінної соціалізації. Туризм допомагає людині з різними нозологіями адаптуватись до навколишнього середовища, усуває почуття втрати гідності, неповноцінності та інтегрує в суспільство. Інклюзивний реабілітаційно-соціальний туризм як вид реабілітації може реально допомогти відновити фізичні та психоемоційні сили, покращити психологічне самопочуття, допомогти не фіксуватися на своїх соматичних відчуттях і, залучаючись до ритму «нормального» існування, повного життєвого

розпорядку, вийти з важкої стресової ситуації, пов'язаної із захворюванням і наслідками лікування, відчутти себе активним членом суспільства, потрібним людям, відчутти жагу до життя» [2, с. 170].

Третій пов'язаний з роботою над просуванням окремих об'єктів України з метою включення їх до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Такий перспективний комплекс заходів дозволить розширити як внутрішню, так і міжнародну туристичну привабливість України. Досліджуючи цю вкрай важливу й цікаву для індустрії туризму проблематику, В.Вишневецький та І.Михальчук, аналізуючи критерії об'єктів Культурної спадщини ЮНЕСКО, аргументовано доводять, що окрім Софійського собору, Києво-Печерської Лаври, Історичного центру Львова, Пунктів геодезичної дуги Струве, Букових пралісів Карпат, Резиденції митрополитів Буковини і Далмації, Дерев'яних церков Карпатського регіону України, Стародавнього міста Херсонеса Таврійського – «до таких об'єктів, які відповідають критеріям Конвенції про охорону Всесвітньої культурної та природної спадщини, належать Українська частина дельти Дунаю, а також Печери Тернопільщини. Те саме стосується Олешківських пісків – природного об'єкта, який відповідає принаймні двом критеріям Конвенції. Крім того, до об'єктів, що відповідають вимогам культурної спадщини, належать фортеці Придністров'я, а саме Хотинська, Кам'янець-Подільська та Аккерманська. Унікальним об'єктом є також Змієві вали – захисне укріплення довжиною в кількасот кілометрів» [3, с. 97–98].

Четвертий і вкрай важливий напрям досягнення міжнародної туристичної привабливості в Україні – це інфраструктурне забезпечення умов реалізації міжнародного туризму на цивілізаційно-прийнятному рівні. Аналізуючи цю проблематику, Б.Семенко доходить висновку, що необхідно «розробити картосхеми готельного фонду, а саме номерів вищої категорії, першої категорії, другої категорії, третьої категорії на рівні адміністративних районів та міст обласного значення України. За допомогою сервісу бронювання TripAdvisor встановити територіальну диференціацію найбільш популярних готелів в Україні серед туристів за показником рівня обслуговування» [4, с. 187–188]. Разом із тим, необхідно приділити увагу дорожньому господарству і транспортному сполученню.

Література:

1. Безсмертнюк Т. П., Мельнічук М. М. Упровадження закордонного досвіду рекреаційного використання природоохоронних територій в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 13. С. 84–91.
2. Белоусова Н. В. Природні ресурси як складник географічних досліджень для розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Випуск 10. С. 164–170.
3. Вишневецький В. І., Михальчук І. В. Об'єкти України для можливого включення до списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 13. С. 92–98.

4. Семенко Б. В. Інфраструктурне забезпечення міжнародного туризму України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 10. С. 187–193.



СЕКЦІЯ 7

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Кулинич Роман Омелянович,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри математики, статистики та інформаційних технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

Стрихарчук Ростислав Модестович,

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

НАЦІОНАЛЬНИЙ БРЕНД УКРАЇНИ ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Сучасні міжнародні відносини залежать не лише від силового фактору, а й від мистецтва залучення та вміння зацікавити іноземну аудиторію власною культурою, меседжем власної країни, щоб перевернути думки мільйонів на свій бік. Правильно вибране національне позиціонування може істотно зміцнити позиції на міжнародній арені – і навпаки: без успішного оприлюднення своїх досягнень країна ризикує бути виключеною з глобальної інформаційної сфери, що може зашкодити її майбутнім прибуткам.

Сьогодні, в умовах тотальної війни з РФ та постійної присутності української тематики в міжнародному інформаційному просторі, питання національного бренду України стає дедалі актуальнішим.

Американська маркетингова асоціація надає такі визначення брендів: назви, терміни, символи, дизайни або їх комбінації, призначені для ідентифікації товарів і послуг одного постачальника або групи постачальників для розрізнення їх від товарів і послуг інших постачальників. Дослідники Макрей, Паркінсон і Ширман додали, що бренди втілюють унікальну комбінацію функціональних і нефункціональних характеристик і цінностей, які асоціюються з брендами на свідомому або інтуїтивному рівні.

Британський маркетолог і політичний консультант Саймон Анхолт був першим, хто ввів концепцію «брендування нації» в сферу науки і політики [1].

Таким чином, брендинг країни – це процес створення, моніторингу та управління іміджем країни з метою підвищення її репутації серед певної міжнародної аудиторії. За словами Саймона Анхольта, процес формування національного бренду включає три складові, а саме стратегію, практику та символічну дію [3].

Що стосується українського національного бренду в ретроспективі, то новий бренд має на меті замінити в масовій свідомості ці найнеприємніші асоціації з іноземними уявленнями про красу, відкритість, динамічність та інноваційність нашої Батьківщини. Акцент на слові NOW, на думку творців дизайну українського національного бренду, є дуже привабливим для іноземців, свідчить про те, що українське суспільство не боїться дій, а в режимі реального часу створює нові та надихаючі ініціативи, варті уваги світової громадськості. Мінімалістичний дизайн логотипу бренду підкреслює дві складові – синій елемент у вигляді сповіщень соцмережі, що нагадує Україні про інновації оновленого бренду, та слово NOW, яке ніби позначене жовтою підсвіткою.

У рамках бренду Ukraine NOW розроблено експортний бренд Ukraine Trade with Ukraine, а також відповідні інформаційні сторінки на сайті Ukraine.ua та в соціальних мережах, спрямовані на популяризацію країни серед населення [2].

Повномасштабна військова агресія РФ проти України призвела до появи нових ініціатив у брендингу нації, які відповідатимуть вимогам воєнного часу та допоможуть інформувати світ про хід війни. Так, до прикладу, народилася інформаційна кампанія Brave.ua. Новим національним брендом України стала мужність українського народу, який рішуче виступає проти більшої «другої світової армії». Кампанія Brave.ua має дві мети: перша – підняти дух українського народу у важкій боротьбі з агресорами, друга – закликати міжнародне співтовариство підтримати Україну та її захисників, поширити інформацію про конфлікт і заохочувати іноземні уряди до боротьби за перемогу. У рамках акції на вулицях міст різних країн світу розклеювалися банери, що розповідали про українську мужність, а в Інтернеті проводилися тематичні флешмоби, наприклад, з використанням маски «Паспорт мужності» або створення постів про українську сміливість і її прояви [4].

У рейтингу Brand Finance Global Soft Power Index за 2021 рік Україна опинилася на 61 місці, втративши 15 позицій порівняно з 2020 роком. Проте, це падіння зумовлене не стільки втратою нашою країною привабливості, скільки зростанням потенціалу та кількості інших держав у рейтингу. За даними корпорації на 2021 рік, українському іміджеві у світі допомагають її система освіти, яка щороку приймає іноземних студентів з усіх куточків планети, а також покращення потенціалу для ведення бізнесу й торгівлі, що було зумовлене земельною реформою. Однак покращити цей результат Україні завадили недостатній розвиток державного управління та міжнародна ситуація довкола країни. Серед труднощів, що заважають розвитку національного бренду, варто виокремити такі як соціальні проблеми, слабе фінансування й відсутність широкої мережі інформаційної промоції за кордоном, що також потребує значних фінансових впливів [2, 4].

Війна України з Росією має величезний вплив на решту світу. Важко визначити весь масштаб цього факту, але одне можна сказати точно: Україна довела, що гідна бути лідером європейської та світової політики. Тому-то російсько-українська війна суттєво вплинула на загальний і специфічний

державний бренд обох країн, що змусив переглянути та змінити ставлення інших народів кардинально.

Література:

1. Chukurna O. P. Brand positioning strategy on the basis of quality perception: different markets B2B and B2C. Журнал *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1 (29). Р. 135–142.
2. Бренд України: від Гарнуні та Спритка до хорообрості та єднання. *politconsultant.org*. URL: <http://politconsultant.org/brend-ukrayini-vid-garnyuni-ta-spritka-do-horobrosti-ta-yednannya/>
3. Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf
4. Національний бренд України: крізь призму сприйняття держави за кордоном. URL: <https://adastra.org.ua/blog/nacionalnij-brend-ukrayini-kriz-prizmu-spriynyattya-derzhavi-za-kordonom>



Співак Марина Вікторівна,

*докторка політичних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування
Національної академії внутрішніх справ*

ПРИНЦИПИ ДОСКОНАЛОСТІ МОДЕЛІ САФ 2020

01-02 жовтня 2019 року у місті Гельсінкі, Фінляндська Республіка відбулось засідання робочої групи національних контактних осіб САФ Європейської мережі державного управління (EUPAN) «САФ 2020: наступні кроки». За результатами засідання Україна в особі Національного агентства України з питань державної служби отримала статус спостерігача у Робочій групі національних кореспондентів САФ EUPAN. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру САФ. Наразі статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також отриманню можливості Національного агентства України з питань державної служби офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю САФ [1]. Не дивлячись на це в Україні проведення самооцінювання на основі моделі САФ з врахуванням принципів досконалості САФ 2020 недостатньо популяризовані серед органів місцевого самоврядування.

SAF – це простий у користуванні безкоштовний інструмент, який допомагає організаціям державного сектору по всій Європі використовувати методи управління якістю для підвищення ефективності. SAF – це інструмент тотального управління якістю (TQM), який базується на основних моделях загальної якості загалом і моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) зокрема. SAF 2020 посилює акцент на цифровізації, гнучкості, стійкості та різноманітності як сполучних елементів операційного та стратегічного рівнів реформування. Структура моделі SAF 2020 включає оновлений глосарій, 8 принципів досконалості, 9 критеріїв і 28 підкритеріїв [2]. Саме на 8 принципах досконалості робимо акцент у даній публікації. Принципи викладені у Таблиці 1 «Принципи досконалості моделі SAF 2020» [3, с.7–8].

Таблиця 1

Принципи	Змістовне наповнення
Орієнтація на результат (Principle 1: Results orientation)	Увагу сфокусовано на кінцевому результаті. Досягнуті результати повинні задовольняти усі зацікавлені сторони (владу, громадян, партнерів та ін.) та відповідати усім цілям, які були поставлені.
Орієнтація на громадян/клієнта (Principle 2: Citizen/customer focus)	Необхідно тримати фокус на поточних та потенційних потребах громадян/споживачів послуг. Залучення їх у процес дозволить покращити систему управління.
Лідерство і цілеспрямованість (Principle 3: Leadership and constancy of purpose)	Принцип поєднує формальне та неформальне лідерство, що дозволяє зберегти сталість мети в умовах що змінюються. Лідери формулюють місію, бачення та цілі організації; створюють та підтримують внутрішнє середовище, де громадяни можуть бути всебічно залучені для досягнення цілей організації.
Управління процесами та фактами (Principle 4: Management of processes and facts)	Цей принцип показує, що найбільш ефективний шлях досягнення бажаних результатів, це коли ресурси та діяльність управляються як мережа взаємопов'язаних процесів, а ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

Продовження табл. 1

Розвиток і залучення персоналу (Principle 5: People development and	Співробітники на всіх рівнях формують потенціал організації, а їх повне залучення
--	---

involvement)	у робочий процес, дозволяє використати людський капітал з користю. Вклад працівників може бути збільшений через їх розвиток, залучення до різного роду процесів, дотримання у робочому середовищі спільних цінностей, вироблення культури довіри, постійної самореалізації та визнання.
Постійне навчання, інновації та вдосконалення (Principle 6: Continuous learning, innovation and improvement)	Питання навчання – це завжди питання не тільки змісту і цілі, але засобів і технологій. Саме технології, синтез традицій і новацій, досвіду і пошук, апробованих методів і експериментальних підходів, мають бути в основі професійного інтересу колективу організації. Значна увага приділяється безперервному процесу навчання та вдосконаленню професійних компетентностей.
Розвиток партнерських відносин (Principle 7: Partnership development)	Громадському сектору потрібно встановлювати та розвивати плідні зв'язки з партнерами, щоб досягти бажаних результатів. Такі відносини є взаємозалежними та взаємовигідними і підвищують здатність обох сторін створювати цінність.
Соціальна відповідальність (Principle 8: Social responsibility)	Державний сектор повинен взяти на себе соціальну відповідальність, відповідати основним очікуванням і вимогам місцевої та глобальної спільноти.

Доцільно наголосити на тому, що застосування САФ передбачає проходження трьох стадій: Стадія 1: Початок вдосконалення САФ; Стадія 2: Процес самооцінки САФ; Стадія 3: План покращення САФ. План покращення САФ розрахований на реалізацію протягом двох років. Після цього можна проводити наступну самооцінку на принципах досконалості описаних вище. Цей цикл забезпечує безперервний процес поліпшення [4,5].

Отже принципи досконалості моделі САФ 2020 – це основні, вихідні положення, на яких ґрунтується і функціонує управлінська діяльність і які можуть бути сформульовані у вигляді певних правил. Жоден з суб'єктів публічного управління не здатен у повному обсязі виконувати свої владно-управлінські функції задля настання суспільної гармонії до тих пір, поки не розпочне всебічний процес вдосконалення. Застосування моделі САФ органами місцевого самоврядування в Україні через реалізацію проектів самооцінювання має стати одним з факторів покращення якості їх роботи у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Засідання робочої групи національних контактних осіб CAF Європейської мережі державного управління (EUPAN) «CAF 2020: наступні кроки». Національне агентство України з питань державної служби. Опубліковано 02 жовтня 2019 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/zasidannya-robochoyi-grupi-nacionalnih-kontaktnih-osib-yevropejskoyi-merezhi-derzhavnogo-upravlinnya-eupan-caf-2020-nastupni-kroki> (дата звернення: 03.11.2022).
2. The new CAF 2020 is published – 20 years of excellence in public administration. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (дата звернення: 03.11.2022).
3. The European model for improving public organisations through self-assessment. Common Assessment Framework. P.95 URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/11/20191118-CAF-2020_FINAL.pdf (дата звернення: 04.11.2022).
4. European CAF Resource Centre. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/1> (дата звернення: 05.11.2022).
5. The Common Assessment Framework. URL: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/what-is-caf/1> (дата звернення: 05.11.2022).



Федоришина Олена Володимирівна,
здобувачка вищої освіти на магістерському рівні
факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Одним з інноваційних інструментів розв'язання регіональних проблем розвитку громад шляхом залучення альтернативних позабюджетних коштів є проєктний підхід, ефективність якого доведена світовою практикою [1, с. 144]. Концепція державного управління з елементами управління проєктами була використана в адміністративних реформах в США, Канаді та Європейському Союзі. В Україні досвід реалізації проєктного менеджменту в державному секторі, особливо при реалізації державних програм або проєктів, що фінансуються ЄС, США або іншими міжнародними організаціями, незначний і вимагає постійного вдосконалення [2, с. 198].

В останні роки уряди таких країн, як США, Німеччина, Японія і Франція, все частіше використовують методи та інструменти управління проєктами в своїй діяльності. Наприклад, майже всі урядовці США використовують програмне забезпечення для управління на своєму ПК як частину ряду стандартних пакетів і програм. Ці інструменти активно використовуються не тільки для управління центральними проєктами, а й для виконання

управлінських функцій в урядовому апараті. Сьогодні управління проектами є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки і використовується практично у всіх проектах багатьох країн [3, с. 58]. Досвід Німеччини, Японії, США та Великої Британії показує, що концепція управління проектами є потужним засобом подолання економічної кризи та вирішення найважливіших виробничих, наукових та соціальних проблем. Оскільки такий підхід допомагає своєчасно досягти необхідної якості в рамках прийнятого бюджету, він є інструментом управління в мінливих умовах в умовах нестабільності і невизначеності. Методи управління проектами дозволяють ефективно управляти часовими, витратними, якісними параметрами майбутньої продукції або послуги структурована [4, с. 11].

Цікавим також є досвід Канади. Задля покращення ефективності проєктів, котрі реалізує публічна влада, було створено спеціальну службу – Консультативну раду з управління проектами (PMAC). Її завданням є дослідження відповідності поданого проєкту нормам законодавства, політиці казначейства, порівняння вартості та можливих зисків від реалізації даного проєкту [5, с. 48]. У Латвії використання інструментів і технік проектного менеджменту в публічному секторі є важливим для розвитку країни. Досліджуючи практику проектного менеджменту в державному секторі Латвії, Е. Пульманіс визначив проблемні аспекти процесів ініціації та планування проєктів. У результаті дослідження до другорядних проблем автором віднесено: часту зміну рішень та ініціатив посадових осіб, корупцію, зміни у відповідальності посадовців та політичних лідерів. До важливих чинників, що можуть впливати на життєздатність проєктів місцевого самоврядування, віднесено: недостатнє розуміння посадовцями питань проектного менеджменту, неповноцінну систему мотивації персоналу, дефіцит трудових ресурсів, дефіцит компетенцій проектного менеджменту та професійних навичок. Більшість наявних проблем Латвії також проявляються і в Україні. В процесі розвитку Латвія збільшила здатність і рівень професійних навичок для проектних менеджерів муніципалітетів (тренінгові програми, шефство), реформували організаційну структуру для розроблення та реалізації проєктів (матрична або проектна організаційна структура) та поступово застосовували інструменти та техніки проектного менеджменту [6].

Безумовно, застосовувати європейський досвід здійснення управлінських інновацій потрібно з урахуванням як національних традицій, так і національних інтересів. Ця умова виконується в тому випадку, коли інноваційний досвід застосовується на основі добре розробленої концепції реформування вітчизняної системи державного управління, цілепокладальний компонент якої має виключно національний характер. Гнучкі підходи базуються на швидкій та тісній взаємодії команд, тому у значній мірі їх використання залежить від культури та цінностей організації, що певним чином ускладнює імплементацію інструментів Agile (а саме рамки Scrum) до сфери публічного управління, оскільки вона є досить зарегульованою, непластичною. Але в країнах, де бізнес-підприємницькі структури давно та успішно використовують гнучкі підходи Agile, практика гнучкого управління проектами активно впроваджується і в

держаному секторі. Лідерами в цій царині можна назвати такі країни як Великобританія, США, Австралія. Використання інструментів Agile-менеджменту в державно-управлінській сфері різних країн та можливості для адаптації в Україні є дуже важливими для підвищення ефективності публічного управління. Зарубіжний досвід свідчить про широке використання можливостей проектного менеджменту у сфері місцевого самоврядування. Це є своєрідною формою взаємодії між органами муніципального управління та громадським сектором. Така співпраця демонструє високу ефективність, зняття напруги в діяльності органів місцевого самоврядування, що в подальшому із розвитком громадського сектора може стати підґрунтям для оптимізації структури органів місцевого самоврядування в Україні.

Отже, досвід розвинутих передових країн довів, що єдиною ефективною методологією впровадження інновацій є методологія управління проектами. Управління проектами – це інструментарій ефективного планування інвестицій, задоволення очікувань клієнтів, забезпечення конкурентних переваг, прозорості процесів для керівництва, розроблення нової інноваційної продукції, а також підвищення результативності та ефективності діяльності. У період кризи це єдиний інструментарій виживання. Криза примушує думати про зміни. А застосування сучасних методів управління проектами – це найкращий, перевірений практикою спосіб швидкого, прозорого, економічного й результативного здійснення змін.

Література:

1. Костіна Н. Адаптація зарубіжного досвіду проектної діяльності в органах місцевого самоврядування Полтавської області. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1. 2016. С. 142–149.
2. Білогур В. Є. Формування концепції цілісної особистості: теоретико-методологічні виміри. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. Вид-во ЗДІА, 2014. № 59. С.192–203.
3. Гречка Ю. Є., Нікітенко К. Г., Осіпова Л. Д. Управління проектами як нова філософія проектного інноваційного мислення у добу глобалізації та інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. № 69. 2017. С. 57–63.
4. Бредіхін В. М., Тарасенко С, І. Управління проектами: проблеми та перспективи. *Молодий вчений*. 2017. С. 9–12.
5. Хренова-Шимкіна, Р. М. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст*. 2020. С. 48–57.
6. Руда І. В. Питання професійної готовності органів місцевого самоврядування до впровадження проектного менеджменту в практичну діяльність. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. № 2. 2015. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/28.pdf



СЕКЦІЯ 8

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Корнійчук Олександр Олександрович,
*аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Концепція нового державного управління передбачає децентралізацію управління шляхом розширення повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування. Головне завдання уряду – дати можливість місцевим громадам вирішувати свої проблеми та контролювати якість надання державних послуг. Такий підхід пов'язаний з фундаментальними цінностями місцевого самоврядування: автономією (децентралізоване управління), демократією (громадянською участі) та ефективністю (наближеністю влади до населення).

Держава передає функції надання державних послуг недержавним організаціям (комерційним і державним), зберігаючи функції контролю та розробки цілісної стратегії. Така децентралізація забезпечує більшу гнучкість та ефективність управління та стимулює конкуренцію між постачальниками послуг, підвищуючи громадянську та соціальну відповідальність. Недоліком нової концепції державного управління є акцент на комерціалізації державного сектору та відсутність врахування суспільно-політичної участі та взаємодії [1].

Досить важко скласти загальне уявлення про ідеально збалансовану модель відносин між центральними та місцевими органами, яка здається важливою для розвитку багаторівневої системи управління. Деякі дослідники знаходять баланс між центральним контролем і місцевою автономією через достатність ресурсів з кожної сторони для захисту своєї політики та автономії. Інші автори зосереджують увагу на балансі між бажанням центральних органів влади контролювати периферію і таким чином зберегти націю як цілісне ціле та вимогами периферії в центрі зберегти місцеву автономію [2, с. 97].

Сучасний адміністративно-територіальний устрій держав є результатом багатовікових конфліктів, у яких сформувалися деякі моделі відносин між центром і периферією. Використовуючи фактор історичного розвитку, можна визначити внесок різних сил у створення національної держави.

Необхідно розрізняти два підтипи політично децентралізованих органів. По-перше, це федеративні держави, які є як периферійними, так і центральними властями, уповноваженими приймати закони у сферах своєї компетенції. Є й інші місцеві органи влади, які можуть приймати постанови, але не закони. В обох випадках, і особливо в першому, політично децентралізовані органи мало залежать від центру [3, с. 21].

Політична децентралізація є багатогалузевою. Вона також багатofункціональна, так як відбувається децентралізація всіх або більшості функцій. Таким чином, компетенція федеративної держави або місцевого органу влади у сфері громадського порядку і безпеки передбачає контроль за всіма або майже всіма функціями, які закріплені за цим сектором.

Політично децентралізовані органи зазвичай володіють значною фінансовою автономією, але не повною. Трансфери або субсидії, умовні або безумовні, виходять від вищих органів. Ці відрахування можуть навіть складати, у випадку місцевої влади, більше половини їхніх доходів.

Загроза локальному розвитку і місцевому адмініструванню-це удавана децентралізація, що полягає в передачі завдань без відповідних повноважень прийняття рішень, тобто без компетенції-соціальна активність в такій ситуації не розвивається. Аналогічний результат полягає в передачі муніципалітетам завдань без забезпечення необхідних фінансових ресурсів, що дозволяють виконувати завдання через відсутність законів, що регулюють фінансування муніципалітетів і функціонування фінансового господарства. Третій випадок - це ситуація, коли муніципалітет отримав завдання, компетенції і має відповідний бюджет, але нагляд за державним управлінням занадто сильний і обмежує самостійність органів муніципалітету [4].

Найбільш небезпечними джерелами та передумовами загроз безпеці громади (та, відповідно, сферами безпекової діяльності) можуть бути наступні чинники та явища:

- інституційна слабкість державної влади та органів самоврядування, що робить країну і громади вразливими до впливу деструктивних зовнішніх і внутрішніх чинників;
- природні катаклізми, кліматичні зміни, технологічні катастрофи та надзвичайні події, пов'язані з діяльністю людини;
- внутрішні і транскордонні кризові явища політичної, економічної, фінансової, демографічної природи;
- тероризм, наркоторгівля, організована злочинність;
- обмежені ресурси (природні, економічні, соціальні), брак або недосконалість норм і правил користування ними, корупція, що провокують небажані форми конкуренції за доступ до ресурсів.

Головними загальними напрямками докладання зусиль заради забезпечення стійкості та безпеки громад мають бути:

- у рамках правового поля держави створення у громадах інституційних спроможностей із запобігання появі, прояву та ескалації негативних чинників і кризових явищ, з реагування на них, ліквідації наслідків і відновлення нормальних умов поточної життєдіяльності та розвитку;

– розвиток у громадах культури існування, розвитку та безпеки, підвищення обізнаності населення з питань безпеки.

Неприпустимо, щоб децентралізація повноважень призвела до зниження рівня захисту прав та свобод людини та громадянина, зниження рівня обороноздатності країни та безпеки держави. Крім того, децентралізація найчастіше веде до збільшення бюджетних видатків держави (принаймні на перехідному етапі становлення нової децентралізованої організації управління).

Сутність децентралізації, що проводиться в багатьох країнах світу, полягає в тому, що жодна держава, мабуть, не зробить скільки-небудь значної передачі влади від центру іншому рівню управління (незалежно від того, чи буде ця передача «по вертикалі» або «по горизонталі»), якщо для цього не буде глибоких політичних та економічних підстав [5, с. 31].

Таким чином, досвід реформ державного управління в європейських країнах показав, що межі децентралізації обумовлені специфікою центральних відносин і потенціалом місцевого самоврядування. Питання відповідності норм законодавства тенденції децентралізації може бути предметом розгляду, але як основний, бо як додатковий аргумент під час виборів із рівнозначних варіантів правового регулювання.

Література:

1. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти ефективних стратегій місцевого розвинення. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вип. III: Економічні науки. Чернівці: Книги-XXI. 2009. С. 138–152.
2. Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні- DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А». 2013. 160 с.
3. Берданова О.В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Управління розвитком об'єднаних ТГ на засадах громадської участі: навч. посіб. К., 2017. 129 с.
4. Дунаєв І.В. Ціннісні цілі модернізації регіональної економіки крізь призму принципу «розумної спеціалізації». *Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Київ : НАДУ. 2014. № 9. С. 260–265.
5. Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України; Центр політико правових реформ. К. : Москаленко О. М., 2012. 212 с.



ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Баймуратов М.О., Кофман Б.Я.

«Муніципальна людина» як основна телеологічна домінанта муніципальної реформи 4

Литвиненко І.Л.

Перспективні плани формування територій та реалізація права територіальних громад на добровільне об'єднання 13

Маєвський Ю.Ф.

Світовий досвід здійснення громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування 16

Пухтинський М.О.

Конституційно-правовий вимір децентралізації публічної влади, територіального врядування та його ре-централізації 19

Стеньгач Н.О.

Особливості міського самоврядування України у XVII-XVIII ст.ст. 22

СЕКЦІЯ 2

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Гуменюк О.Г.

Соціально-психологічні аспекти підготовки лідерів територіальних громад 24

Захаркевич Н.П., Ковальський Д.В.

Надійність персоналу як один з елементів кадрової безпеки в системі органів публічного управління 27

Ковтун І.Б., Ленчук А.С.

Шляхи забезпечення довіри суспільства до публічної влади 30

Лукашук В.С.

Особливості функціонування місцевих органів охорони культурної спадщини України 32

Пиріжок Ю.Л., Підлісна Т.В.

Необхідність розвитку і збереження спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» в Україні 35

СЕКЦІЯ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

Щепанський Е.В., Пиріжок Ю.Л.

Захист персональних даних в умовах воєнного часу 38

Ваганова Л.В., Стрихарчук Р.М.

Розробка стратегічних орієнтирів щодо державно-управлінських рішень у сфері енергетики 41

Корюгін А.В.

Удосконалення роботи з персоналом як елемента внутрішнього середовища страхової компанії 43

Підлісна Т.В., Присяжнюк В.В.

Інноваційне та організаційне лідерство в органах місцевого самоврядування 47

Терещенко Т.В., Мощанець А.А.	<u>50</u>
Моделі взаємодії органів публічної влади та бізнесу в Україні	
Терещенко Т.В., Халавчук В.О.	<u>53</u>
Брендинг як інструмент підвищення ефективності діяльності органів публічної влади	
Требик Л.П., Врублевська Є.Ю.	<u>56</u>
Цифрові інструменти для пониження рівня поширення дезінформації через соціальні мережі та ЗМІ	
Лалуєва Н.М.	<u>60</u>
Реалізація функцій менеджменту при здійсненні управління інтелектуальним капіталом регіону	
Головашова Д.М.	<u>63</u>
Контролінг в системі публічного управління в умовах сьогодення	
Зазуляк Т.І.	<u>65</u>
Роль іміджевої політики в процесі формування позитивного іміджу органів публічної влади	
Карачун В.О.	<u>68</u>
Раціональне використання часу як основа ефективності органу державної влади	
Карван С.А.	<u>70</u>
Стратегічне планування в діяльності публічних організацій	
Крилова Я.В.	<u>74</u>
Про порівняння інтересів сьогодення громадян через е-петиції	
Матійчук Н.В.	<u>77</u>
Публічна інформація: поняття та характерні особливості	
Петришина А.В.	<u>79</u>
Дослідження поглядів на цифрові інструменти залучення громадян до активного користування електронними адміністративними послугами	
Шамара О.О., Ваганова Л.В.	<u>83</u>
Стратегічне планування розвитку територіальних громад	

СЕКЦІЯ 4

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Бориславська М.В.	<u>86</u>
Набуття публічно-правовими утвореннями права власності на майно померлої особи	

СЕКЦІЯ 5

БЮДЖЕТНО-ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Синчак В.П.	<u>88</u>
Вплив ставок єдиного податку на підприємців-платників ПДВ в умовах воєнного стану	
Булат Г.В., Стрихарчук Р.М.	<u>91</u>
Сучасний вплив на місцеві фінанси в умовах пандемії	
Омельчук Л.В., Пиріжок Ю.Л.	<u>93</u>
Державне регулювання фінансової безпеки в умовах воєнного стану	
Марущин Ю.В.	<u>96</u>
Про квестії бюджетного процесу 2023 року в частині взаємовідносин державного та місцевих бюджетів	
Пиріжок Ю.Л.	<u>99</u>
Фінансові механізми забезпечення діяльності місцевого самоврядування	

СЕКЦІЯ 6

МІСЦЕВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ТУРИЗМ

Кулинич Р.О., Кубіна А.П.	<u>102</u>
Значення та роль статистики в туризмі	
Щепанський Є.В., Коруняк Л.М.	<u>104</u>
Особливості надання туристичних послуг в Україні за умов війни	
Саврас І.З.	
Особливості антикризового менеджменту вітчизняної туристичної індустрії в умовах війни	<u>108</u>
Сем'янчук П.М.	<u>111</u>
Соціальний туризм як важливий елемент місцевого самоврядування	
Фасолько Т.М.	<u>114</u>
Роль інформаційних технологій в індустрії гостинності	
Хитра О.В.	<u>116</u>
Асиметрія синергізму командної праці на підприємствах туристичної галузі	
Хитра О.В., Байкова О.С.	
Напрями удосконалення менеджменту гостинності на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	<u>121</u>
Хитра О.В., Балла В.Д.	
Роль тайм-менеджменту в системі управління підприємствами туристично-рекреаційної сфери	<u>125</u>
Хитра О.В., Бережна Ю.І.	<u>129</u>
Особливості застосування прийомів тайм-менеджменту в рекреаційній діяльності	
Юричина І.А.	<u>133</u>
Визначення принципів місцевого економічного розвитку	
Возна Д.В.	<u>136</u>
Розвиток місцевого туризму в Україні	
Герасимчук Н.С.	
Міжнародна туристична привабливість України як основа місцевого економічного розвитку	<u>138</u>

СЕКЦІЯ 7

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Кулинич Р.О., Стрихарчук Р.М.	<u>142</u>
Національний бренд України як вагома складова інформаційної політики України	
Співак М.В.	<u>144</u>
Принципи досконалості моделі CAF 2020	
Федоришина О.В.	
Зарубіжний досвід реалізації проектного управління в публічній сфері: можливості для України	<u>147</u>

СЕКЦІЯ 8

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Корнійчук О.О.	
Безпековий вимір трансформації систем публічного управління та адміністрування у процесі децентралізації	<u>150</u>

Наукове видання

ЗБІРНИК ТЕЗ

XI Всеукраїнської науково-практичної конференції

«Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні»

Відповідальний редактор – *Щепанський Е.В.*

Комп'ютерний набір – *Шевчук І.В.*

Підписано до друку 5.12.2022 р. Формат 60×84 1/16.

Ум. друк. арк. 9,05. Наклад 50 прим. Зам. № 63.

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: nauka@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.